إدارة الجودة

التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج

تأليف

لويد دوبينز

وكلير كراوفورد ماسون

ترجمة

مراجعة

GIFTS OF 2002

U.S.GOVERNMENT

إدارة الجـودة

التقـدم والحكـمة وفـلسفة ديمـنج

There are additional books and videotapes about the Deming method. For information call (301) 588-4095. Fax No.: (301) 585-2321. E-mail address: CC-M@NMAA. ORG. 8510 Cedar Street, Silver Spring, MD 20910. Book design by Rebecca Aidlin.

إدارة الجـودة

التقــدم والحكـمة وفـلســفة ديمــنج

تـألـيف

لويد دوبينز

و كلير كراوفورد ماسون

ترجمة

حسين عبد الواحد

مراجعة

الدكتور أحمد أمين الجمل



الـناشـر

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ كورنيش النيل ــ جاردن سيتى ــ القاهرة

ISBN 8129-2133-X

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ شارع كورنيش النيل - جاردن سيتى - القاهرة

ت ٣٥٤٥٠٧٩ فاكس ٣٥٤٠٢٩٥

تم صف وإعداد أفلام هذا الكتاب بإدارة الإنتاج بالجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

Composition and films
by
The Egyptian Society for the Dissemination of Universal Culture and Knowledge
(ESDUCK)
1081 CORNICHE EL NIL, GARDEN CITY, CAIRO

97-960753

658,562

٦٥٨, ٥٦٢

دوبينز ، لويد .

إدارة الجودة التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج / تأليف لويد دوبينز و كلير كراوفورد ماسون ؛ ترجمة حسين عبد الواحد ؛ مراجعة د. أحمد أمين الجمل ـــ الطبعة العربية 1. ـــ القاهرة الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، 1997.

٢٤٠ ص

ترجمة لـ Thinking about Quality

١. ضبط الجودة . ٢. إدارة الجودة الشاملة . ٣. الإدارة الصناعية .

أ. كراوفورد ـ ماسون ، كلير . ب . العنوان .

• • • • •

تقــديــراً
لــولــيم إدواردز ديمــنج

(١٤ أكتوبر ١٩٠٠–٢٠ ديسمبر ١٩٩٣)

كان و. إدواردز ديمنج إنساناً ثورياً يعيش فى عصر ثورى. فخلال حياته تغير العالم تماماً، ولكن حتى هذا التغيير لم يكن كافياً بالنسبة له. فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعله بل أيضاً أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا.

وعندما ولد و. إدواردز ديمنج فى الأيام الأخيرة من القرن التاسع عشر، لم تكن كل الأشياء التى نعتبرها مألوفة فى القرن العشرين، قد وجدت بعد مثل الكهرباء، والتليفزيون، والمكنسة الكهربائية، والسيارة، والطائرة. وقد اخترعت معظم المنتجات الاستهلاكية الحديثة خلال حياته وبعضها تطور للأفضل، وازدادت قيمتها فى الوقت الراهن بفضل إدوارد ديمنج. إنه لم يخترع أو يكتشف الجودة، ولكنه توصل إلى كيفية تحقيقها، ثم طور نظاماً للإدارة يؤدى إلى هذه الجودة بنفقات معقولة. والأكثر من ذلك أن تبنى نظامه هذا يجعلنا نغير ما نعتقده ونحن ندخل إلى القرن الواحد والعشرين.

ولد ديمنج فى ١٤ أكتوبر ١٩٠٠، وهو نفس العام الذى افتتح فيه مترو باريس وتم بدء أعمال الحفر فى مشروع مترو أنفاق نيويورك، كما كان هو العام الذى بدأت فيه أولى محاولات «زبلن» للطيران، كما أعلن فيه أيضاً انقراض نوعين من الطيور هما الحمامة المهاجرة وصقر

كاراكارا. وربما مات ألفان من الأجانب فى تمرد بوكسر بالصين عام ١٩٠٠، ولكن حوالى ستة آلاف من أبناء تكساس ماتوا فى إعصار فى جالفستون خلال سبتمبر من ذات العام، فيما يوصف بأنه أسوأ كارثة طبيعية فى التاريخ الأمريكى حتى الآن. كما أصبحت هاواى أرضاً تابعة للولايات المتحدة الأمريكية فى نفس العام، وتم العمل فى الدولة بمعيار الذهب، أى أصبح بوسع المرء أن يستبدل الدولارات الورقية مقابل الذهب.

وقد كان ديمنج من بين أربعين شخصاً مشهوراً يمكن تحديدهم ولدوا معه فى نفس العام.. وهناك ثلاثة من هؤلاء مازالوا على قيد الحياة وهم والتر لانتز رسام الكاريكاتير الذى ابتدع شخصية «نقار الخشب» (وودى وودبيكر) فى أفلام الكارتون الشهيرة، والثانى هو لورانس سبيفاك الذى شارك فى تأسيس برنامج «قابل الصحافة» وأدار الحوار فيه لفترة طويلة. أما الشخصية الثالثة التى مازالت على قيد الحياة فهى الملكة الأم فى بريطانيا . أما باقى الشخصيات الشهيرة وعددها ٣٧ والتى ولدت عام ١٩٠٠ ، حين كان متوسط عمر الذكور الأمريكيين ٤٧ سنة، فقد رحلت عن عالمنا وكان آخرها ديمنج . وقد توفى الكاتب توماس وولف عام ١٩٣٨ قبل ١٦ يوماً من عيد ميلاده الثامن والثلاثين. وعلى النقيض من ذلك، كان المخرج السينمائى الرومانى المولد جان نيجوليسكو الذى توفى فى شهر يوليو فى سن الثالثة والتسعين. والغريب فى أمر نيجوليسكو أنه قام بإخراج فيلم «جونى بليندا»، وهو فيلم شديد الحساسية وحقق نجاحاً ملحوظاً؛ كما قام أيضاً بإخراج فيلم «أمطار رانشيبور» الذى يعتبر واحداً من أسوأ أفلام هوليوود. ومما يثير العجب أن يقوم شخص واحد بذلك.

وقد كان النائب الديمقراطى كلود بيبر (فلوريدا) فى السابعة والثمانين من عمره عندما توفى بواشنطن العاصمة، حيث كان يُعرف بأنه بطل كبار السن فى الكونجرس الأمريكى.

ومن بين مواليد ذلك العام أيضاً (وسنة وفاة كل منهم) مابيل ميرسير (١٩٨٤) وهيلين مورجان (٤١) اللتان وصلتا إلى مستويات فى فن الغناء لم يصل إليها سوى القليلين. وهناك أيضاً هنريش هيملر (٤٥) وآية الله خومينى (٨٩) اللذين حقق كلاهما مستويات معينة أيضاً ولكن من نوع مختلف. أما هيلين هايز (٩٣) وسبنسر تراسى (٦٧) فلم تكن شهرتهما فى مجال التمثيل فقط ، حيث كانا من أفضلهم أيضاً . ويتوقف الأمر على اهتماماتك (وعمرك) لكى تتذكر أو لا تتذكر بولى أدلر (٦٢)، ولويس أرمسترونج (٧١)، وتايلور كالدويل (٨٥)، وآرون كوبلاند (٩٠)، وإريك فروم (٨٠)، ومرجريت ميتشل (٤٩)، ولورد لويس مونتباتن (٧٦)، ولويس

نيلسون (٨٨)، وإيرنى بايل (٤٥)، وهايمان ريكوفر (٨٦)، وأدلاى ستيفنسون (٦٥). ولقد احتل كل هؤلاء المكانة المتميزة التى وصلوا إليها بسبب أعمالهم، ولكن ليس من بينهم من يستطيع منافسة الإنجاز الذى حققه ديمنج للعالم. صحيح أن خومينى كان ثورياً ولكن ديمنج كان ثورياً عالمياً.

والمثير للدهشة، أن ديمنج كان هو الوحيد الذى لا يرد اسمه فى قوائم المشهورين. ولقد كان ديمنج معروفاً فى الدوائر الأكاديمية حتى بلغ التاسعة والسبعين، ولكنه كان مجهولاً بالنسبة لعامة الأمريكيين. وقد حصل ديمنج على ١٦ درجة دكتوراه شرفية، ولكنه حصل على درجة دكتوراه واحدة من الجامعة الأم التى تخرج منها وهى جامعة ويومنج، وقد قدمت له هذه الدرجة قبل عام ١٩٨١ . وبعد ذلك تفجرت عاصفة الدرجات العلمية الشرفية بمعدل واحدة كل عام تقريباً (باستثناء أعوام ٨٤، ٩٠، ٩٢)، وقد حصل على درجتين فى ٨٣، و٩٣، كما حصل على ٤ درجات علمية فى عام ١٩٩١، حيث منحته جامعة (ييل) درجة الدكتوراه فى القانون ذلك العام، ثم تبعتها هارفارد فى ١٩٩٣ وهو نفس العام الذى منحت فيه هذه الجامعة جوليا تشايلد الدكتوراه فى الآداب الإنسانية. وقبل وفاة ديمنج، أعلنت كليتان عزمهما على منحه درجة الدكتوراه الفخرية فى ربيع عام ١٩٩٤.

ويعد يوم الثلاثاء ٢٤ يونيو عام ١٩٨٠، نقطة التحول من مرحلة الغموض الأكاديمى إلى مرحلة الشهرة فى الحياة العامة. ففى تمام الساعة التاسعة والنصف من تلك الليلة أذاعت محطة التليفزيون (إن. بى. سى) فيلماً وثائقياً تليفزيونياً بعنوان: إذا كانت اليابان تستطيع.. فلماذا لا نستطيع نحن؟ وكان هذا الفيلم يستكشف الإنتاجية المقارنة وحاول أن يشرح لماذا كان الأداء الاقتصادى اليابانى أفضل من الولايات المتحدة. وكان أحد المتحدثين فى هذا الفيلم هو و. إدواردز ديمنج الذى علم اليابانيين نظامه الخاص بالجودة. واعتباراً من اليوم التالى، لم يتوقف رنين تليفون ديمنج. فقد جعل التليفزيون، الذى لم يكن ديمنج يشاهده، منه شخصية شهيرة. وقد عمل كلانا فى هذا البرنامج، وأدت الأسئلة، التى وجهناها لديمنج عبر عدة لقاءات، إلى إجباره على التفكير فيما فعله وما كان يفعله. وحتى يجعلنا نفهم، كان عليه أن يشرح نظامه بشكل بسيط ومباشرة.

وحتى وفاته ، ظللنا نطرح عليه أسئلة خلال لقاءاتنا به وخلال جلسات العشاء معه فى أمسيات السبت الشهرية حيث كان يتناول وجبته المفضلة من جراد البحر والذرة المشوية . وفى إحدى هذه الجلسات بواشنطن فى منتصف الثمانينيات وتحت ضغط السؤال عن السبب الذى

جعل تجربة اليابان مختلفة، وهو سؤال كان ديمنج حريصاً بشكل دائم على تجنبه، شد ديمنج ظهره على امتداد ظهر المقعد ودق بيده على المائدة وقال بحسم قاطع، «رجل وحيد ذو معرفة عميقة». عندئذ أخذنا نضغط عليه لكى يحدد لنا المعنى المقصود بالمعرفة العميقة، وبعد تردد استمر لفترة أجاب أخيراً على سؤالنا. إن ذلك كان فى عام ١٩٨٨، عندما بدأنا نفهم أهمية الأنظمة، ورؤية الأشياء فى إطار أكبر. وعلى سبيل المثال، كانت إحدى النقاط الحاسمة النادرة فى الحياة المعاصرة عندما استطاع الناس رؤية الأرض من كبسولة فضائية، ورؤية كوكبنا لأول مرة كجرم سماوى بديع وصغير باللونين الأزرق والأبيض يسبح فى الكون. وكان فهم وإدراك حقيقة أننا لسنا وحدنا فى هذا الكون، وأننا جزء من نظام كبير معقد، خطوة هائلة نحو فهم فلسفة ديمنج.

وهناك أشياء مازالت تشد اهتمامنا ـ وهى كل ما يتعلق بالأسباب والدوافع (لماذا)، وبمعنى آخر، فإننا نعرف ما فعله ديمنج ولكننا لا نعرف لماذا فعله؟ إن ديمنج لم يستطع الإجابة لسبب بسيط هو أنه لا يعرف أكثر مما نعرف . إننا نعتقد أن ما أصبح عليه ديمنج، اهتماماته والقيم التى تولدت لديه، قد نمت بداخله من أسرته ومن التخوم الغربية فى مرحلة صباه. وربما يكون ذلك هو أسوأ نوع من التحليل السيكولوجى، ولكن من الصعب فهم الرجل وما فعله دون النظر إلى خلفية طفولته. وعلى سبيل المثال، لماذا يحتفل ديمنج أو أى شخص آخر بعيد ميلاده الثالث والتسعين بإلقاء محاضرة فى ندوة؟ لقد فعل ديمنج ذلك بل والأكثر من ذلك أنه كان يستخدم إسطوانة أكسجين ويجلس فى كرسى متحرك، ورغم ذلك لم يجد سبباً يمنعه من عمل ذلك. وقد مات بالسرطان بعد حوالى عشرة أسابيع من هذا العمل.

ولد ويليام إدواردز ديمنج فى المنزل رقم ١٢١ بشارع بلوف فى مدينة سيوكس بولاية أيوا، وكان هو الطفل الأول لويليام ألبرت ديمنج وبلوما إيرين إدواردز ديمنج. وقد ولد شقيقه روبرت فى شهر مايو ١٩٠٢، وانتقلت الأسرة إلى مزرعة جد الطفلين من جهة الأم قرب بولك سيتى فى أيوا بعد عامين. ومن الواضح أن الأب كان يريد شيئاً أفضل أو مختلفاً أو خاصاً به . وانتقلت الأسرة إلى كودى فى وايومنج عندما بلغ ديمنج سن السابعة. وقد ظن ديمنج أن والده ينجذب فى اتجاه الغرب بفعل الأراضى التى يمكن تملكها مجاناً إذا استقرت الأسرة هناك. وكان ديمنج يضيف دائماً «لقد كانت مجانية فعلاً ولكن بثمن من المشقة لا يمكن توقعه». وفى عام ١٩٠٩، تحركت الأسرة اثنتين وعشرين ميلاً جنوباً، إلى كامب كولتر ، والتى أصبح اسمها بعد ذلك «باول»، حيث عاشت فى كوخ من الورق المقطرن بجانب خط السكك الحديدية. وقد ولدت إليزابيث شقيقة ديمنج

هناك فى ذلك العام. وقد أخبرنا ديمنج كيف كان يجثو على ركبتيه مع أمه وشقيقه وهم متشابكى الأيدى للصلاة من أجل طعام يأكلونه، بينما كان الثلج يلفح وجوههم عبر الشروخ العديدة فى جدران الكوخ الورقية.

كان والد ديمنج على ما يبدو رجلاً على قدر واضح وكبير من الذكاء، وكان مهتماً بالتعليم من أجل التعليم، ولكنه كان عاجزاً عن الاستفادة مما تعلمه ليعيش حياة مستقرة. وكان ديمنج يتذكر بالتفصيل وقوفه فى الفناء عام ١٩١٠ متطلعاً إلى المذنب هالى بينما كان والده يشرح له المجموعة الشمسية. إلا أن ديمنج عندما كان يسأل عن عمل والده أو كيفية إنفاقه على أسرته، كان يتحدث عن ذكاء أبيه ثم يذكر بعض الأعمال الغريبة القليلة التى لا تثير فى مجملها إعجاب أحد . أما والدة ديمنج ، التى كان من الواضح أنه يحبها لدرجة العبادة، فقد كانت تعطى دروساً فى الموسيقى ـ البيانو والأصوات ـ وقد نزل ديمنج نفسه إلى ميدان العمل وهو فى نحو العاشرة من عمره فلم يكن يتذكر ذلك على وجه الدقة. ولكنه يتذكر بالفعل أنه كان يكسب ١,٢٥ دولاراً فى الأسبوع. ويتذكر ديمنج أن المال الذى كان يكسبه كان بالدولارات الذهبية، وفى بعض الأحيان كان هذا المال هو كل ما لدى الأسرة. وقد شق ديمنج طريقه إلى جامعة وايومنج فى لارامى . وهو يستطيع أن يقوم بذكر كل عمل قام به فى الكلية وما حصل عليه فى مقابله. وكان أسوأ هذه الأعمال هو نشر أخشاب فلنكات السكك الحديدية فى العراء خلال الشتاء لاستخدامها فى التدفئة مقابل ٢ سنت للقطعة.

لم يكن يبدو أن النقود تعنى الكثير بالنسبة له بعد نجاحه. فقد عاش فى نفس البيت المتواضع الذى اشتراه فى عام ١٩٣٦ وكان يمتلك سيارة قديمة عمرها ١٨ عاماً. ونحن نعتقد أنه كان مستريحاً من الناحية المادية وربما كان ثرياً، ولكنه استمر يعيش ويعمل كما كان يعمل دائماً. ولا نعتقد أنه كان يعرف كيف لا يعمل. فقد كان التدريس والتعلم هما كل ما يريد أن يفعله؛ وكانا عمله ومتعته فى نفس الوقت. وأسعد لحظات حياته كانت عندما يتعلم شيئاً جديداً أو يتوصل لارتباط جديد بين البيانات أو الأفكار. عندئذ قد يضحك بصوت مرتفع. وبعد سنوات من التواجد معه والحديث إليه وقراءة أوراقه الخاصة، أمكننا فقط التعرف على ثلاثة أشياء غير العمل يبدو أنه يتمتع بها وهى التأليف الموسيقى، والكنيسة، والطعام . وخلال ١٣ عاماً لم يسمعه أى منا يستخدم كلمة «أجازة».

ومثل معاصره آية الله خومينى، كان ديمنج متحمساً مشتعل العاطفة. لقد أراد خومينى أن يعود بإيران إلى الوراء إلى الأصولية الدينية التى ترفض العالم الحديث. أما ديمنج فكان يريد أن

يأخذ العالم الحديث إلى الأمام ويجعله أفضل لنا جميعاً . وقد يبدو ذلك تبسيطاً للأمور أو نوعاً من الطفولية، ولكنه رغم ذلك كان هو هدف الثورة التى بدأها ديمنج لكى يجعل الحياة أفضل لنا جميعاً .

• • • • •

المحتويات

. . . . .

مقـدمـة

لقد كنت فقيرة ، وكنت غنية

الغنى أفضل

ـ صوفى تاكر

هذا كتاب عن مشروعات الأعمال، ولكنه ليس عن مشروعات الأعمال فقط. فكثير من المشكلات، وربما أغلبها، التى يواجهها الاقتصاد اليوم لا يمكن حلها عن طريق مشروعات الأعمال فقط، مهما تكن درجة إنتاجية وحسن أداء كل مشروع من مشروعات الأعمال. فمشروعات الأعمال مثلاً لا يمكنها إنشاء مدارس عليا تنتج خريجين مثقفين، كما لا يمكنها خفض تكاليف الرعاية الصحية التى يمكن أن تقودها إلى الإفلاس. إلا أن مشروعات الأعمال، والمدارس، والرعاية الصحية، وحتى الخدمات الحكومية يمكن أن يساعدها نظام إدارة الجودة الذى يدعو إليه الدكتور و. إدواردز ديمنج، فيلسوف الجودة الذى عرف لأول مرة بمساعدته لليابانيين لتغيير وسائلهم للإدارة الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية. ولا يمكن لأحد أن ينكر مقدار العائد من ذلك، ليس فقط لليابانيين ولكن لعملائهم أيضاً.

وما تعلمه اليابانيون من ديمنج وآخرين غيره، قد ساعد أيضاً القليل من الأمريكيين والأوروبيين. وقد أخبر العاملون فى مصنع هوندا فى ماريزفيل بولاية أوهايو، وهم من الأمريكيين، أحد الخبراء، أنهم يفضلون العمل فى هوندا على العمل فى مصنع يديره الأمريكيون لأنهم

يعاملون بكرامة واحترام أكبر فى الشركة اليابانية. وفى إنجلترا، جاء فى تقرير لجمعية الصناعة أن نسبة غياب العاملين فى الشركات التى يديرها البريطانيون كانت حوالى ٥ فى المائة من ساعات العمل فى عام ١٩٩٢، مما يكلف شركاتهم ١٣ مليار دولار. وعلى العكس من ذلك فإن العمال البريطانيين الذين يعملون فى مصانع يديرها اليابانيون كانوا يتغيبون ٣ فى المائة فقط من ساعات العمل. وهذا التوفير فى النفقات الذى يبلغ ٤٠ فى المائة كان إضافة مباشرة للأرباح بدون أى تكلفة مضافة. وليس لدينا أرقام مقارنة للولايات المتحدة، ولكن يشير أحد التقارير أنه بالنسبة لجميع مشروعات الأعمال الأمريكية قد يبلغ متوسط نسبة الغياب ٥ فى المائة فى عام ١٩٩٢ بتكلفة تبلغ ٤٠ مليار دولار. فإذا خفضنا نسبة الغياب إلى ٢ فى المائة كما حدث فى المصانع البريطانية التى يديرها اليابانيون، لوفرنا ١٦ مليار دولار فى خطوة واحدة.

وتتعلق الجودة بالربح وإشباع الرغبات. وهذا الكتاب ليس دعوة لعمل الخير، أياً كان معنى الخير، ولكنه دعوة لتحقيق أرباح والاستمرار فى العمل، وخلق وظائف جديدة وأكثر جاذبية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة أفضل، وتعليم مزيد من الأطفال، ومنع ارتكاب مزيد من الجرائم، والعناية بمزيد من المرضى بتكاليف أقل، إلى غير ذلك. ويمكنك أن تحقق كل ذلك من خلال نظام ديمنج للإدارة، ولكن ذلك ليس يسيراً. فالنجاح نادراً ما يكون يسيراً، ونحن نتوجس بشدة من أى شخص يقدم وعوداً بتحسين كبير فى الجودة بدون مجهود أو تغيير. وقد جعلتنا سنوات من كتابة التقارير ندرك أن جميع مباريات الثقة تعمل من خلال مبدأ بسيط هو أن الطائر يظن أنه سيحقق أرباحاً طائلة دون أن يعمل شيئاً، وبينما لا يتم عمل شئ، يكون الطائر قد تمزق. وعند إجراء التغيير إلى نظام الجودة، إذا وعد أحد الخبراء أن ذلك لن يكون مؤلماً، فنحن على ثقة من أن هذا التغيير لن يكون مفيداً، وقد يكون باهظ التكاليف. وهناك العديد من الحكايات المخيفة عن «خبراء طائر النورس» الذين ينقضون عليك ويغرقونك بالوعود، ثم يطيرون حاملين معهم أموالك، ويتركونك لإزالة ما نتج من فوضى*.

ونحن نحبذ أى شئ يجعل الناس على علم بأهمية الجودة بالنسبة لصحة الأمة الاقتصادية والاجتماعية. وقد كان هذا دافعاً لإصدار كتابنا الأول «إما الجودة، أو لا»، كما أنه هو الدافع لهذا الكتاب. وقد عثرنا على موضوع الجودة، كمخبرين، بالمصادفة عند إجراء بحث فى فيلم

* لقد استعرنا الوصف من رونالد د. شميت ، الذى سنقابله فيما بعد .

تسجيلى فى عام ١٩٨٠ «إذا استطاع اليابانيون ذلك.. فلماذا لا نستطيع نحن؟» وقد تعلمنا الكثير منذ ذلك الوقت، ولكنه لا يكفى. فمازلنا نتعلم فى الأساس كتلاميذ وزملاء سابقين لديمنج، الذى ظهر فى هذا البرنامج. وقد لازمنا موضوع الجودة لأننا نظن أنه قصة جيدة، والقصص الجيدة ترغم على عدم نسيانها.

ونحن على ثقة من أنه ما لم يأخذ المديرون الأمريكيون على كل المستويات بأساليب الجودة فى مشروعات الأعمال والخدمات العامة ـ مثل التعليم والرعاية الصحية بصفة خاصة ـ فإن أبناءنا وأبناء أبنائنا لن يعيشوا بنفس المستوى الجيد الذى يعيشه جيلنا. ومازال حتى الآن، أمام معظم الأطفال الأمريكيين فرصة أن يعيشوا حياة أفضل من آبائهم. وسنثير ذلك عدة مرات فى هذا الكتاب لأننا نراه هاماً جداً. فنحن لدينا أبناء، ولا نريد أن نكون طرف فى جيل يعمل على إنهاء أكثر من مائتى عام من النمو والرخاء المتزايد للأمريكيين. ولا نريد أن نترك سلالتنا لشركات لا تستطيع المنافسة فى السوق العالمية، ومدارس لا تعلم، ورعاية صحية مكلفة وغير كافية، وديون قومية لا يستطيع العقل البشرى أن يتصور حجمها . فمن ذا الذى يستطيع أن يستوعب تريليون دولار؟ وماذا عن ثلاثة أو أربعة تريليون؟ فأمريكا تغرق فى ديون أكثر كل ثانية، وبصرف النظر عما سمعته، فإن شيئاً ذا قيمة لا يتم عمله إزاء ذلك. وعلى الأمريكيين إما أن يتغيروا أو يشاهدوا أمتهم تغرق.

وكما غيرت قوة البخار من العالم إلى الأبد، فإن الجودة تغير العالم، وكما أسفرت الثورة الصناعية عن أمم أغنى وأمم أفقر، فكذلك ستفعل ثورة الجودة، وليس من الضرورى أن يكون الأغنياء الجدد هم الأغنياء القدامى، مما يثير الإنزعاج إذا كنت تعتقد أن صوفى تاكر على صواب. وهناك بعض الاقتصاديين والمؤرخين الذين يقولون ما معناه، أنه كما انتهت أمم عظيمة أخرى بالانهيار، فقد حان دورنا للانهيار. ويقول الذين يعتقدون بالحتمية الاقتصادية إن الصينيين قد انهاروا بعد خمسة آلاف سنة، ولكن البريطانيين أنجزوا ذلك فى مائة عام، وقد تسجل الولايات المتحدة رقماً قياسياً جديداً للانهيار. وقد يكون ذلك صحيحاً، ولكنه سيكون من الجبن ـ فى أحسن الأحوال ـ أن نهبط بإرادتنا إلى المرتبة الثانية بدون أن نحاول البقاء على القمة. ونعتقد أن الجودة يمكن أن تحقق لنا ذلك. وهذا هو الهدف من هذا الكتاب ـ محاولة البقاء على القمة.

ويدور الفصل الأول حول المواقف الذهنية والمعتقدات التى نرى جميعاً أنها يجب أن تتغير. وقد لاحظنا هذه المواقف فى أسفارنا فى الولايات المتحدة ومحادثاتنا مع الآخرين عن الجودة

والاستماع إلى الاعتراضات التى يثيرها الناس. ونحن نشك فى أن هذه قائمة كاملة، وسيسعدنا أن نتلقى أى مقترحات، ولكن ذلك ما رأيناه بصورة متكررة مما يدفعنا للظن أن المواقف التى نسردها واسعة الانتشار. فالأمريكيون يعتقدون فى أشياء كثيرة لم تعد صحيحة، هذا إذا كانت أصلاً صحيحة. وهذا يثير التساؤل عن المعتقدات الجديدة التى يجب أن تحل محل المعتقدات القديمة، ولماذا. ونتوقع أن تدافع عن بعضهم أو كلهم، ولا بأس فى هذا. ولا يملك أى منا رصيداً حسناً فى مجال الإيمان الأعمى، ومن المؤكد أننا لا نتوقع منك أن تقبل ما نقوله لمجرد أننا نقوله. ومع ذلك، فإذا كنت غير موافق فعليك أن تبين الأسباب. فإعلان أننا على خطأ لا يكفى. فلماذا نحن على خطأ؟ والأهم من ذلك، لماذا أنت على صواب؟ فإذا قلت «لأن الوضع كان كذلك دائماً»، فأنت الخاسر.

وفى الفصول ٢، ٣، ٤ سنتحدث عن فلسفة ديمنج، وهو أسلوب الإدارة الوحيد الذى نعتقد أن لديه أفضل الاحتمالات لتقديم نتائج اقتصادية واجتماعية واسعة المجال وطويلة المدى والفصل الثانى يتعلق بالنظم، والثالث يتناول التنوع، والمعرفة، وعلم النفس. ويفسر الفصلان معاً ما يسميه ديمنج «المعرفة العميقة». أما الفصل الرابع فيضم تفاصيل النقاط الأربع عشرة*، التى تعتبر مفتاحاً لطريقة ديمنج. ومن الأفضل أن نحذرك. فنحن نعتقد أن ذلك هام، وقد يكون ممتعاً، ولكننا لا نستطيع أن نزعم أنه من أنواع التسلية. فالموضوعات التى تسمى بالمعرفة العميقة والنقاط الأربع عشرة لا تجعل النبض يسرع. ومع ذلك، فنحن على ثقة بأنك ما لم تتعرف على هذه النواحى من فلسفة ديمنج، فليس لديك أمل فى فهم كيف تحدث الأشياء، وما الذى يجعلها تحدث، أو كيف يمكن أن تتحسن منظمتك.

وسنبين فى الفصل الخامس كيف طبقت المواد الواردة فى الفصول ٢، ٣، ٤ على شركة زيتك Zytec ، وهى شركة إلكترونيات فى الغرب الأوسط، وقد طبقت بنجاح إلى درجة أن التحسينات التى نتجت لا تكاد تصدق. فبعد سبع سنوات من بدء استخدام نظام ديمنج لإدارة الجودة فى الشركة، فازت بجائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة. ومن ناحية أخرى، فقد فازت

---

* هذه النقاط الأربع عشرة لا علاقة لها بنقاط برنامج السلام الذى اقترحه الرئيس وودرو ويلسون فى عام ١٩١٨ بعد الحرب العالمية الأولى والتى تحمل نفس الاسم، وكان ديمنج وقتها طالباً مستجداً فى جامعة ويومينج فى لارامى

شركة والاس Wallace أيضاً بجائزة بولدريدج وبعد خمسة عشر شهراً تقدمت بطلب لإشهار إفلاسها. وسنشرح ما نعتقد أنه كان الفرق بين الشركتين. فلماذا فازت إحدى الشركتين وازدهرت فى حين فازت الشركة الأخرى وانهارت؟ ولا نستطيع أن نثبت أن تحليلنا على صواب، ولكنه التفسير الوحيد الذى يأخذ فى اعتباره كل الحقائق.

وفى الفصل السادس نقارن بين نقاط ديمنج الأربع عشرة والمعايير السبعة التى تستخدم على المتسابقين للحصول على جائزة بولدريدج. ولم يكن ديمنج يحب جائزة بولدريدج، ولكن شركة زيتك استخدمت فلسفته ونقاطه الأربع عشرة للفوز بالجائزة، وسنحاول أن نشرح كيف يمكن أن يتحقق ذلك.

لقد أنشأ الكونجرس جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة فى عام ١٩٨٧ (الفصل ٧)، وهى أول خطوة ملموسة تتخذها حكومة الولايات المتحدة لتحسين الإنتاجية على المستوى القومى. وتمثل الجائزة أفكار عدد من خبراء الجودة، وتمتاز معايير الجائزة بأنها أول تجمع لكل ما هو معروف أو معتقد فيه عن أساليب الجودة. وقد كنا نهدف أصلاً أن يكون هذا الكتاب عن جائزة بولدريدج أكثر مما هو عن أسلوب ديمنج، ولكن كلما زدنا فى محاولة شرح بولدريدج، زاد ما نكتبه عن ديمنج. وقد أصبح دورهما فى الكتاب معكوساً، وقد استسلمنا لذلك وفعلنا ما كان يجب أن نفعله فى المقام الأول – وهو بيان كيف تستطيع وسيلة ديمنج أن تؤدى إلى الجودة، وكيف تؤدى الجودة إلى جائزة بولدريدج.

إن جائزة بولدريدج هى أشهر جائزة أمريكية للجودة، وأهميتها تتزايد. ويتنبأ دون ريتر، عضو الكونجرس الجمهورى السابق عن ولاية بنسلفانيا، أنها «ستنافس فى يوم ما جائزة نوبل فى إثارة خيال الشعب الأمريكى». وبصرف النظر عما إذا كانت نبوءته ستتحقق أم لا، فإن جائزة بولدريدج يمكن بل يجب أن تصبح أفضل. وهذا ليس نقداً لأنه يمكن أن ينطبق على كل شئ تقريباً. وقد سئل جورج موراى، مدير فريق الأخبار فى إحدى شبكات التليفزيون فى الفاتيكان فى عام ١٩٧٨ عن انطباعه عندما شاهد رسومات مايكل أنجلو فى سقف كنيسة سستين، فنظر إليها وقال «إنها جيدة، ولكننى كنت سأعملها على شكل آخر».

ويوضح الفصل الثامن كيف قامت مدرسة جورج وستنجهاوس التقنية والمهنية العليا بالقيام بها بشكل مختلف، وهى تقدم تعليم جودة لشباب المدينة الذين ينتمى ٩٩ فى المائة منهم إلى أقليات عرقية. ولا تستخدم وستنجهاوس نظام ديمنج للجودة بشكل دقيق، ولكنه فى الأساس

نظام ديمنج وتطبق فى مدرسة تقول كل المؤشرات الاجتماعية أن النظام والطلبة يجب أن يفشلوا. كما سنقدم بعض التقارير عن الجودة فى مجال الرعاية الصحية لنثبت أنها يمكن أن تنجح فى هذا المجال كما تنجح فى أى مجال آخر.

ويناقش الفصل التاسع كيفية عمل نظام ديمنج لإدارة الجودة فى وزارة البحرية، حيث تعدل الاسم القديم من برنامج مراقبة الجودة الشاملة إلى إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management . وبذلك تعرف كيف ظهر هذا الاسم الذى يدعى اختصاراً TQM . وبرنامج البحرية يدعى حالياً قيادة الجودة الشاملة للتأكيد على المسئول عنها. وسنذكر أيضاً البرنامج الجارى تنفيذه فى جريدة النيويورك تايمز من ناحية مشروعات الأعمال. ولا يبدو أن المحررين ـ الذين يكتبون ويحررون الجريدة ـ مقتنعون الآن تماماً أن هذا البرنامج سينجح بالنسبة لهم.

وفى الفصل الأخير، نأخذ فى الاعتبار الحكومة ودورها فى الجودة، كما أننا نجمع الخيوط مع بعضها البعض، ونذكر بعض الأمور التى نراها ممتعة ونطرح بعض الأسئلة التى لا نملك الإجابة عليها وإنما مجرد تصورات وظنون. فنحن نعتقد مثلاً أن هناك علاقة بين سلوك المنظمات ذات الأخلاقيات وإدارة الجودة ـ التى نراها مثيرة للخيال ـ ولكن لا نستطيع إثباتها.

وهناك أمران يجب علينا أن نشرحهما منعاً من احتمال أى لبس .

إن أسلوب ديمنج يتطلب تحسيناً دائماً، وبعض الأمريكيين يسمونه تحسيناً مستمراً، وعندما يقال ذلك فإننا نقتبسه كما هو. وإن كانت الكلمتان ليستا فى الواقع مترادفتين، وقد كان ديمنج يصر على الفرق. فالدائم يعنى «غير المقطوع وبلا نهاية»، أما المستمر فهو ما يحدث على أساس متكرر أو منتظم. فكر فى محاولة أن نقرأ هذا الكتاب إلى نهايته: وقد تقابل مقاطعة مستمرة، ولكنك فى النهاية ستنتهى منه. وإذا صادفتك مقاطعة دائمة، فلن تعود أبداً إلى الكتاب. وبالمثل فى أى شئ آخر.

ونحن نقول فى عدة مرات إن الرسالة، والرؤية، والخطوط الإرشادية هامة جداً، ولكن شركة فورد للسيارات بدأت «بالرسالة، والقيم، والخطوط الإرشادية». وقد تقول إن الرؤية تدخل ضمن الرسالة أو أن القيم تدخل ضمن الخطوط الإرشادية. وقد اختار المسئولون فى فورد طريقاً واخترنا نحن الطريق الآخر. وذلك ليس مهماً طالما أنك تفهم أنه يجب عليك أن تعى إلى أين أنت ذاهب، ولماذا، وماذا تعتقد.

وهناك بعض التعريفات الأخرى التى تحتاج أن تعرفها ولكنها موجودة فى الفصول التى تحتاج إليها فيها. وهى تساعدك على فهم ماهية نظام إدارة الجودة، وإن كان لا يوجد بين

الخبراء اتفاق تام على معنى كلمة «الجودة».

وفى الأمة التى بدأ مواطنوها ثم أتقنوا الإنتاج بالكم، كانت الجودة قبل عام ١٩٨٠ شيئاً غير هام كأولوية قومية. وقد قال رئيس إحدى الشركات الأمريكية لتصنيع التليفزيون ذات مرة، إنه لا يوجد مبرر لصنع جهاز تليفزيون يفوق الحد الأدنى لما هو مطلوب لإمكان بيعه. وفى تلك الأيام التى تميزت بالإهمال المخطط لم يصدم هذا التعليق أحداً، بل تم تلقيه على أنه حكمة اقتصادية. وهذا الموقف يختفى حالياً من الصناعة الأمريكية، ولكن ذلك لم يحدث إلا بعد أن انتقلت جميع الوظائف فى الصناعة الإلكترونية الاستهلاكية إلى صناع أجانب يرغبون فى أن يسعد عملاؤهم بما يشترونه من منتجاتهم. وقد كانت جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة نتيجة لتزايد الإدراك، وإن كان عادة عن غير رغبة، فى أمريكا أن العالم قد تغير.

فقد حلت الجودة محل الكمية فى السوق العالمية، ويجب أن تتكيف الشركات الأمريكية مع ذلك. ويجب على المديرين الأمريكيين أن يستبدلوا إدارة الجودة بالإدارة التقليدية أو إدارة الكم. وإذا تبنى المديرون فى كل مكان ـ فى الحكومة، والمدارس، والمستشفيات، وتطبيق القانون ـ نظم إدارة الجودة، فسنحصل على تحسينات فى مجالات المشكلات التى لا نعترف حتى الآن أن بينها علاقة. وقليل من الناس هم الذين لاحظوا أن الكثير من مشكلاتنا ينبع من نفس السبب الأساسى ـ أننا ندير بطريقة سيئة . وليس من المنتظر أن يلحظوا ذلك حتى يحسوا ويهتموا بالجودة.

ونأمل أن يساعد الكتاب مزيداً من الناس على تبين أن الإدارة الأمريكية فى جميع المجالات يجب أن تتحول من الكم إلى الجودة. وكثير من قادة الصناعة ومشروعات الأعمال الأمريكية قد تحولوا أو فى طريقهم للتحول. ونحن على يقين أقل بأن القادة فى الحكومة فى المجالات الاجتماعية يفهمون مغزى نظم الجودة بالنسبة لإدارتهم.

فقد نشأ الأمريكيون على الاعتقاد فى الفصل بين الأعمال والحكومات والتعليم والرعاية الصحية وكل شئ آخر. ويحب الأمريكيون أن يروا كل شئ فى موضعه تماماً، ولكن بتقدمنا وبتحول منظماتنا إلى وضع أكثر تعقيداً، أصبحنا أكثر اعتماداً على بعضنا البعض، وأصبحت المواضع التى كان يُوضع فيها كل شئ بصورة منظمة تزيد من صعوبة رؤية اعتمادها المتبادل. وقد قال أحد النقاد إن نظم إدارة الجودة لا يمكن أن تكون حلاً لكل شئ. لم لا؟ فمنذ أيام الثورة الصناعية استخدمنا نظم إدارة الكم فى إدارة كل شئ. وباستثناء مؤسسات قليلة كان لديها الشجاعة للتغيير، فإن مدارسنا ومستشفياتنا تدار بأسلوب المصانع والمخازن تماماً.

وليست المشكلة فى أن كل مجال يحتاج لنظام إدارة خاص، وإنما المشكلة فى أن جميع المجالات تحتاج لنظام أفضل. وكل ما علينا أن نفعله هو أن نستبدل نظام ديمنج لإدارة الجودة الذى سنحتاجه مستقبلاً بنظام إدارة الكم الذى استخدمناه خلال هذا القرن. وسينجح ذلك تماماً فى كل مكان.

وكما قلنا فى البداية، فهذا كتاب فى مشروعات الأعمال ولكنه يدخل فى شئون كل الناس.

لويد دوبنز

جارنر، كارولينا الشمالية

كلير كراوفورد ماسون

واشنطن العاصمة

يناير ١٩٩٤

إدارة الجــودة

١

. . . . .

الشـــياطـين

ربما تكون الرغبة فى الاعتقاد هى أقوى صفة إنسانية
ولكنها بكل تأكيد أخطر الصفات على الإطلاق
– جون ب. جراير

إن أفضل طريقة لجعل الناس تفهم أن هناك مشكلة أساسية تتعلق باقتصاد الولايات المتحدة هى تحديد المشكلة بطريقة فظة : إن المديرين الأمريكيين بوجه عام لا يعرفون كيف يديرون، ليس فقط فى التصنيع بل فى الخدمات مثل التعليم، والرعاية الصحية، والمؤسسات الحكومية على كل المستويات أيضاً. ولا يرجع السبب فى ذلك إلى أن هؤلاء المديرين الأمريكيين أغبياء، بل لأنهم أذكياء. وقد تعلموا كيفية الإدارة فى المدارس ومن خلال الخبرة، وتعلموا ذلك بشكل أفضل من أى شخص آخر فى العالم، وهم لا يريدون التنازل عما علموه. فقد تعلموا، واستوعبوا الدروس، واستراحوا.

إن ما تم تدريسه لهم وما تعلموه وما استراحوا إليه لم يعد مجدياً. كان فعالاً من قبل، ولكنه لم يعد كذلك.

ربما لا يسبب ذلك صدمة. فإن ما تعلمناه جميعاً خلال الأعوام الخمسين الماضية فى جميع المجالات يتغير بسرعة شديدة وبدرجة تتحدى قدراتنا على التكيف. ومن الأسهل تقبل التغيرات فى التكنولوجيا لأن مميزاتها واضحة. ففى الكتابة، مثلاً، عندما تقارن بين الآلات

الكاتبة اليدوية والكتابة بالكمبيوتر، فلا يمكن عدم ملاحظة التحسن الهائل. وتؤدى هذه الفائدة الواضحة والهائلة والفورية إلى مساعدة الناس على التغلب على الضيق والاستياء الذى قد ينجم عن التغيير وتعلم مهارات جديدة، حتى لو تمنوا ألا يضطروا لذلك. لأنه يمكنهم رؤية الحاجة إلى هذا التغيير.

إن مفهوم إدارة الجودة والذى بدأ منذ الحرب العالمية الثانية لا يتعلق بالتكنولوجيا وإنما بالتفكير. حيث يتعين عليك التوقف عن التفكير فى الكمية والبدء فى التفكير فى الجودة. ومما يزيد من صعوبة ذلك حقيقة أن الجودة ليست مجرد قائمة مألوفة يمكن الرجوع إليها أو حتى شيئاً تستطيع النظر إليه. فالتفكير عملية غير مرئية، وما يتعين على المديرين الأمريكيين تغييره إذا أردنا البقاء على قيد الحياة هو طريقة تفكيرهم وما يعتقدون فيه. إن العالم يقوم الآن بتطوير لعبة اقتصادية جديدة، واللاعبون الذين يظهرون فى أفضل صورة هم هؤلاء الذين يعرفون كيف يفكرون بأساليب وطرق الجودة. وقد تعلم المديرون الأمريكيون كيف يفكرون فى الكمية. وهذا ما يجب تغييره، ولكن من يعتقد أن هذا التغيير مسألة سهلة أو نوعاً من اللهو هو مجرد شخص أحمق أو مريض بالماسوشية.

إن سنوات الخبرة توضح أن إقناع الناس بالتحول إلى أسلوب الجودة ليس مسألة حقيقة واقعة أو جدل مقنع. فالتغيير مسألة شديدة الصعوبة لدرجة أنه يتعين على الناس أن يؤمنوا بضرورته. والتنفيذيون بوجه عام لا يتحولون إلى الجودة إلا عندما يؤمنون أنهم إذا استمروا فى العمل بنفس الطريقة فإن شركاتهم لن يقدر لها البقاء. وربما لا يكونون فى مواجهة مشكلة الآن - ومعظمهم كذلك - ولكن المديرين الأذكياء يكون بوسعهم التطلع نحو المستقبل ورؤية المشكلة التى ستأتى ما لم يتغيروا. وبمجرد أن يدرك هؤلاء أن بقاءهم فى خطر، يصبح إقناعهم بتبنى نظام إدارة الجودة أكثر سهولة.

وتحويل هؤلاء المديرين من الاعتقاد القديم بالكمية إلى اعتقاد جديد بالنوعية هو الجزء الصعب والمهم، لأن الاعتقاد يغلب الحقائق. ولو عمل الناس على أسس واقعية، فإن كل فرد يكون قد تبنى أسلوب الجودة الآن. والحقيقة أن أسلوب الجودة يقدم نتائج أفضل. وهناك حقيقة أخرى هى أن الناس الذين يعملون فى الشركات التى تطبق مبدأ الجودة يكونون أسعد حالاً، وأفضل تدريباً، وأكثر إخلاصاً. وهناك أيضاً حقيقة أكبر هى أن الجودة هى معيار المنافسة فى السوق العالمية.

وهذه الحقائق لا تؤدى إلى تحولات لأن الناس لا يعملون بشكل واقعى. إنهم يتصرفون

بطريقة عاطفية، والعاطفة يحكمها الاعتقاد. والتقدير المقبول هو أن من ١٠ إلى ٤٠٪ فقط من المعلومات التى يختزنها كل منا فى عقله هى عبارة عن حقائق. أما باقى ما فى عقولنا ـ والذى قد يصل إلى ٩٠٪ ـ فهو إما معتقد أو معلومات خاطئة التقطناها من الأساطير الشعبية أو التعليم الذى عفا عليه الزمن. ومادامت هذه المعتقدات الخاطئة موجودة داخل عقولنا فإن انتزاعها يكون دائماً صعباً، وفى بعض الأحيان مستحيلاً. والناس يستاءون بشدة عندما يقال لهم إن جزءاً من معتقداتهم خطأ. وكما أن الإدراك الحسى حقيقة، فإن الاعتقاد صدق وحقيقة قوية. جميع ديانات العالم تقوم على الاعتقاد.

إن بعض معتقداتنا اليومية تقف بيننا وبين أسلوب الجودة لأننا لم نتعلم أبداً أو لأننا نسينا نصيحة هارولد جينين الرئيس السابق لشركة ITT : «يجب ألا تعوقنا أساطير الماضى عن التركيز على احتياجات الحاضر». ولكننا معاقون. فالأمريكيون لا يستطيعون تقبل أن أسلوب الجودة يأتى بثماره؛ والكثير جداً من متطلبات الجودة لا يتفق مع ما أمنا كبشر لسنوات طوال أنه حقيقى. وهناك عدد قليل نسبياً من الناس يعارض أسلوب الجودة. ومعظم من يقاومون هذا الأسلوب يتعلقون فسحب بمعتقداتهم ويعجزون عن التغيير، أو يرفضونه، بصرف النظر عن الحقائق. وهذا العقل المشحون بالمعتقدات والأساطير، والكثير منها متأصل فينا دون حتى أن ندركه، ويغوص بنا فى مستنقع العجز. وهذه المعتقدات تقوى بداخلنا طوال الوقت*.

وخلال حملة انتخابات الرئاسة الأمريكية عام ١٩٩٢، وفى نشرة الأخبار المسائية التى أذاعتها إحدى شبكات التليفزيون، قال جورج بوش الرئيس الأمريكى فى ذلك الوقت: «إن المنافسة لا تسبب ضرراً لأى شئ». كان بوش يعنى جيداً ما قاله، ونحن نشك فى أن تكون الغالبية العظمى من الأمريكيين الذين سمعوا هذه النشرة قد اتفقوا معه أو على الأقل تقبلوا تصريحه على أنه نموذج للحكمة. إلا أنه خطأ سواء قبلنا أم لم نقبل. ففى كتابه بعنوان: «لا جدال: القضية ضد المنافسة» يحدد ألفى كوهين ويفضح الأساطير التنافسية التى نتقبلها ببساطة. إننا نتنافس ويتم تعليمنا على التنافس منذ نعومة أظافرنا، ونحن نعتقد أننا يجب أن نتنافس لكى ننجح. ويقال لنا إن التنافس جزء من الطبيعة الإنسانية، وأنه يخرج أفضل ما فينا،

---

* وقد اقترح روبرت و. ماسون مقارنة ما كنا نعتقده مع ما يجب أن نعتقده، ففى خطبة ألقاها فى أكتوبر ١٩٩٢، قارن بين ما تعلمه فى هارفارد فى المرحلة الجامعية بما يعتقده الآن . (ومن المقبول أن أستعير الفكرة، فنحن متزوجان. كلير ماسون).

وأنه مصدر سرور (للفائزين)، وأن المنافسة تبنى الشخصية (للخاسرين). وكل ذلك ليس صحيحاً. حيث يقول الدكتور و. إدواردز ديمنج فيلسوف الجودة: «فى المنافسة خرابنا».

إننا نتحدث عن المنافسة داخل شركة أو منظمة أو المنافسة بين مجموعات من الناس الذين يتعين عليهم العمل معاً مثل رؤساء الأقسام فى الشركات، والطلاب، وأعضاء الفريق. وفى أى مكان يجب أن يكون هناك فريق عمل أو تعاون، ويتعين ألا تكون هناك منافسة. وما كان يجب أن يقوله مستر بوش هو أن «التعاون لا يسبب ضرراً لأى شئ»، رغم أن مجرد حفنة من الأمريكيين فقط كانت ستصدقه. وفى أى برنامج للجودة يعد التعاون مطلباً أساسياً. وقد قال ديمنج «إن ما نحتاج لأن نفعله هو أن نتعلم العمل داخل النظام، وأعنى بذلك أن كل شخص، وكل فريق، وكل برنامج، وكل قسم، وكل مكوِّن ليس موجوداً بهدف تحقيق فوائد فردية أو لإبراز نتيجة التنافس، بل من أجل المساهمة فى النظام ككل على أساس مبدأ النجاح لجميع الأطراف».

إن التعاون مثمر دائماً، بينما النزاع الذى يعرف بأنه «حالة من القتال المعلن والطويل» لا يمكن أبداً أن يكون مثمراً، وقد تكون المنافسة مثمرة إذا كانت صراعاً له قواعد وهدف تعاونى. وغالبية ما يطلق عليه الناس اسم منافسة هو فى الواقع نزاع ـ والهدف الوحيد من ممارسته هو تدمير الطرف الآخر. وكما يقول الدكتور راسيل ل. أكوف مستشار وخبير علوم الأنظمة، فإنه فى المنافسة قد يكون هناك غرض تعاونى . وهو يضرب مثلاً على ذلك بلعبة التنس. فهى نزاع لأن لاعباً واحداً سوف يفوز وسوف يخسر الآخر. وهى فى نفس الوقت تعاون لأن اللاعبين اتفقا على اللعب بنفس القواعد. وبينما يكسب أحد اللاعبين ويخسر الآخر، فإن هذا ليس هو الهدف الوحيد وغالباً ما لا يكون الأكثر أهمية. فهناك هدف آخر، بين الهواة على الأقل، وهو التمتع باللعب، وربما أداء بعض التمارين والحصول على قدر من المتعة. وإذا كان النزاع غير متعادل بأن يكون تفوق أحد اللاعبين واضحاً، ينعدم الهدف من تحقيق المتعة لكلا اللاعبين. ومن أجل تحقيق المتعة يجب أن تكون هناك منافسة متعادلة وأن يتم اللعب وفقاً لقواعد متفق عليها.

ويمكن تطبيق نفس الظروف فى العمل. ويقول أكوف: «إنه لا مانع على الإطلاق من أن تتنافس أجزاء من المؤسسات مع بعضها البعض بشرط أن يكون صراعهم هو خدمة هدف الجميع بشكل أفضل مما يحدث بدونه». فعلى سبيل المثال، فإن كلا لاعبى التنس لا يمكن أن يحقق البهجة المنشودة أو يحصل على الممارسة الرياضية التى يريدها إذا لعب منفرداً فى مواجهة حائط . فما يعطى قيمة للعبة هو التعاون فى المنافسة.

وإذا أردت مثالاً واضحاً لقوة الصراع (التى تعرف بالمنافسة) فى إلحاق الضرر، فإنت

لست بحاجة للنظر إلى أبعد من المنافسة بين الولايات لجذب الأعمال والصناعة. فخلال هذا التنافس تقدم الولايات أراضى مجانية، وقروضاً ذات فوائد منخفضة، وإعفاءات ضريبية تصل قيمتها إلى مليارات الدولارات. وتلجأ الصناعة إلى إثارة التنافس بين الولايات بهدف الحصول على دعم أكبر مستغلة بذلك قدرتها على توفير وظائف جديدة؛ وسوف تكسب ولاية واحدة بينما تخسر الولايات الأخرى. وفى هذه العملية ليس هناك أى خدمة لهدف أكبر، ولا توجد قواعد متفق عليها، وليس هناك تعاون. وعندما تصل الولايات إلى نفس مستوى العجز فى الأموال الذى تعانى منه الحكومة الفيدرالية، فإن «شراء» التنمية الصناعية لا يكون له معنى خاصة إذا كانت «الصفقة» لا تتم. وقد قدمت ولاية نورث كارولينا حوافز مالية إلى ر. ج. ر. نابيسكو RJR Nabisco لإقناعها بإقامة مخبز ضخم جديد قرب «جارنر» جنوب شرقى «رالى». وعندما حدثت أكبر عملية شراء لكامل حصة أسهم إحدى الشركات فى التاريخ وهى التى تركت شركة ر. ج. ر. نابيسكو مثقلة بالديون، فإن مشروع المخبز الجديد كان مصيره «التأجيل» إلى القرن القادم. ولو حدث ذلك وتم بناء المخبز فى المستقبل البعيد، فإن ولاية نورث كارولينا ربما لا تسترد كل الأموال التى استخدمتها «لشراء» المخبز، والسبب فى ذلك أن التخفيضات والإعفاءات الضريبية التى طبقت على ر. ج. ر. نابيسكو قد طبقت أيضاً على الشركات الأخرى، ووفقاً لما جاء فى أحد التقارير، فإن ولاية نورث كارولينا تخسر ما قيمته ٣٠ مليون دولار من الضرائب كل عام.

ولو تعاونت الولايات، ورفضت التنافس، فإن كل الأعمال والصناعة سوف تظل بحاجة لأماكن من أجل مشروعاتها، وسوف تدفع الضرائب التى تساعد الولايات على تحسين خدماتها فى التعليم والرعاية الصحية وتطبيق القانون لصالح كل فرد فى المنطقة بما فى ذلك الصناعات الجديدة. وليس من المحتمل أن يحدث ذلك فى عالم المنافسة الحالى. وقد ذكر تقرير صحى أن الحاكم جيم هنت يقول «إن الولايات الأخرى تقدم الأموال، وإذا كانت نورث كارولينا تريد أن تستمر فى اللعبة فعليها أن تدفع مثل غيرها». وقد نقل عن الحاكم جيم هنت أيضاً تأكيده لدافعى الضرائب أنه لن تكون هناك سقطة أخرى مثل تلك التى حدثت فى حالة شركة ر. ج. ر. نابيسكو ولسوف تكون هناك إخفاقات أخرى فى مكان ما، ربما ليس فى نورث كارولينا، مادامت الولايات مستمرة فى التنافس على جذب المشروعات الصناعية.

وهناك مكان آخر حيث يكون ثمن المنافسة واضحاً ومؤلماً وهو الكونجرس الأمريكى. فالدولة تتحمل الآن عبء الديون والمشكلات الاجتماعية التى بلغت مستوى رهيباً لدرجة تفوق الوصف. وأعضاء الكونجرس ليسوا قادرين على تقديم المساعدة لحل هذه المشكلات كما ينبغى،

وذلك لأنهم قد أعدوا للتنافس وليس للتعاون. فالأعضاء يتم انتخابهم فى مقاطعاتهم أو ولاياتهم ليمثلوا هذه المقاطعات والولايات، والوفاء بالاحتياجات المحلية هو الطريقة الوحيدة لضمان إعادة الانتخاب. ويقول النائب ديفيد أ . برايس (ديمقراطى من نورث كارولينا) إنه يقضى وقتاً فى مقاطعته يساوى الوقت الذى يقضيه فى واشنطن، ونحن نشك فى أن يكون هو الوحيد الذى يفعل ذلك.

ورغم أن جميع الأعضاء يتحدثون عن سياسة قومية، واحتياجات قومية، فإن الحقيقة أنه لا يوجد عضو واحد فى الكونجرس تم انتخابه لتمثيل الأمة. والأحاديث حول الموضوعات القومية ربما تحظى بكل أنواع التغطية الإعلامية، ولكن القضايا القومية لا تؤدى إلى الفوز فى حملات إعادة الانتخاب. والنجاح مرتبط «بالطعام»، أما الأموال الفيدرالية للمشروعات المحلية، ومدى تأثير الصرف على ميزانية الدولة أو ديونها أو مستقبلها الاقتصادى فلا تدخل فى الاعتبار. وكثيراً ما تحدث السيناتور ألفونس داماتو (جمهورى من نيويورك) عن الحاجة لخفض الإنفاق الحكومى فى مجالات الفضاء والزراعة ـ ولكنه كان ناجحاً للغاية فى الحصول على أرصدة فيدرالية لشق الطرق العامة فى نيويورك. ونحن لا نذكر ذلك على سبيل الانتقاد. فقد انتخب داماتو لكى يهتم بنيويورك فى منافستها مع ولايات أخرى؛ وهو بارع فى هذا المجال، وبراعته لا تصل إلى مستوى براعة السيناتور روبرت بيرد (ديمقراطى من فيرجينيا الغربية) المعروف بعبقريته الأسطورية فى انتزاع الأرصدة الحكومية لولايته. والكاتب الساخر يعرف انتماء بيرد ليس على أنه «ديمقراطى من فرجينيا»، ولكن على أنه «ديمقراطى طعام». إن كلاً من بيرد أو داماتو لم ينتخبا لرعاية الأمة، ولكننا على ثقة من أن كليهما سوف يستاء بشدة من أى إشارة إلى أن أعماله تضر بالأمة.

واعتماداً على مدى توفيق عضوى مجلس الشيوخ عن كل ولاية، يعتبر مجلس الشيوخ من الناحية العملية عبارة عن ٥٠–١٠٠ قسم فى هيئة كبيرة، كل منها يحاول التفوق على الآخر، ولا يهتم أى منها بسلامة الهيئة (الأمة) فى مجموعها بنفس القدر الذى يهتم به بازدهار قسمه أو قسمها (الولاية). ولا يوجد ما يشجع على التعاون بين أعضاء مجلس الشيوخ ـ باستثناء تبادل الأصوات بالنسبة لمشروعات مشبوهة غالباً. وتكون النتيجة أن تلقى مليارات الدولارات بشكل عشوائى فى مشكلات أو مشروعات يتحمس لها البعض ولا تؤدى بالضرورة إلى حل أى شئ؛ بل تهدف فقط إلى جذب الأصوات. ولا يحدث ذلك لأن أعضاء مجلس الشيوخ هم من الأشرار، بل لأن هذه هى الطريقة التى يتم بها تنظيم مجلس الشيوخ الأمريكى.

ووفقاً للأسطورة المتعارف عليها، فإن المنافسة فى الكونجرس كان يتعين أن تخرج أفضل ما فى أعضاء مجلس النواب والشيوخ، وأن توفر لهم الكثير من المتعة، وأن تبنى شخصياتهم. ولكنها لم تحقق شيئاً من ذلك، والشئ الوحيد الذى تم تحقيقه هو تراكم الديون وليس بناء الشخصية. إن الولايات المتحدة فى مأزق من أن يأتى اليوم الذى تضطر فيه الاعتماد على خرافة مشابهة لخرافة الكساد العظيم بأن الفقر يبنى الشخصية.

يتعين على أعضاء الكونجرس أن يتعاونوا لكى تصبح الولايات المتحدة أكثر قدرة على التنافس فى السوق العالمية. ولكنهم بدلاً من ذلك يتنافسون فيما بينهم لحساب المقاطعات والولايات التى ينتمون إليها، بينما تصبح الأمة أقل قدرة على المنافسة. ونفس النوع من التنافس الضار يحدث داخل الشركات والمدارس والمستشفيات ومستويات الحكومة الأخرى. فنحن مشغولين بالتنافس مع بعضنا البعض لدرجة أننا نلحق الضرر بقدرتنا على المنافسة كدولة فى السوق العالمية. ففى داخل الشركة تؤدى فكرة أن التنافس يجعلنا أفضل إلى وجود أنظمة للعاملين تقوم بتقييم كل منهم فى مقابل الآخرين. فكيف يمكن أن يعمل أى شخص بشكل تعاونى كجزء من فريق، إذا كان هذا التعاون قد يساعد عاملاً آخر على الوصول لدرجة وظيفية أعلى، وربما أيضاً زيادة فى المرتب للتفوق. والفكرة القديمة التى تقول إن التنافس (النزاع) يؤدى إلى أفضل النتائج بالنسبة للعمل هى فكرة خاطئة. والذى يحقق ذلك هو التعاون.

والتناقض يكمن فى أننا يجب أن نتعاون حتى نصبح أكثر قدرة على التنافس.

وهناك منطقة واحدة للتنافس تعد طبيعية، وتظهر الأفضل، وتوفر البهجة، وتبنى الشخصية. وأعنى بذلك تنافسنا مع أنفسنا. إننا نتنافس داخلياً لكى نصبح أفضل، لكى نكون أكثر ذكاء أو نحقق نتيجة أفضل فيما نفعله، وليس من الضرورى لكى يصبح أى منا أفضل، أن يصبح الباقون أو حتى واحد منا أسوأ. فهذه هى فكرة المكسب والخسارة القديمة، ولكن بالتعاون، يمكن أن نفوز جميعاً. فنحن نتعاون مع الآخرين ونتنافس مع أنفسنا كأفراد. والشركات تتعاون وتتنافس: فشركة موتورولا لديها مشروع مشترك مع شركة يابانية تعتبر من المنافسين لها أيضاً. ونحن نتنافس كدول فى السوق العالمية بينما نتعاون من أجل الحفاظ على السلام وزيادة التجارة ومساعدة الدول النامية. هذا التوازن بين التعاون والتنافس ينتج فائزين فى كل مكان يتمتعون بمنتجات أفضل بتكلفة أقل وباستخدام أقل لموارد العالم الطبيعية التى تتضاءل.

هذا هو أول المعتقدات القديمة التى تحتاج للتغيير. وحتى تصبح المتابعة أسهل بالنسبة لك، إليك على الصفحة التالية قائمة بالشياطين الخمسة عشر، التى تعوق قبول

فلسفة إدارة الجودة الجديدة.

وكما يجب علينا أن نغير ما نفعله، فإننا يجب أن نغير السبب الذى نفعله من أجله. فلطالما اعتقد الموظفين أن التقدم يكون عن طريق إرضاء الرؤساء. ومنذ مرحلة مبكرة من القرن العشرين عندما بدأ الإنتاج الضخم، كان إرضاء الرؤساء هو طريق التقدم. أما الآن فلم يعد الوضع كذلك. وعند الأخذ بنظام الجودة، يصبح التحكم للعميل، وعلى ذلك يجب عليك وعلى رئيسك العمل على إرضائه. وهذا يجعل الهيكل التنظيمى فى وضع مقلوب. العميل فى القاع (هذا إذا كان موجوداً فى الهيكل أساساً)، والمدير التنفيذى على القمة. ويقول الاستشارى بيتر شولتز: «إنه من المهم بالنسبة لك كموظف «ألا» ترضى رئيسك، ومن المهم أن ترضى عميلك. هذا التغيير يتطلب تغيراً عميقاً للعقلية فى منظماتنا. وهذا صعب للغاية». بل وخطير أيضاً كما يوضح شولتز. فليس بوسعك اتخاذ هذا القرار من تلقاء نفسك. ومن المهم جداً أن يتفهم رئيسك ويوافق على تغيير التركيز من الرئيس إلى العميل. والكاتب الدرامى البريطانى وليام كونجريف الذى كتب عن غضب امرأة تعرضت للسخرية، لم يلاحظ على الإطلاق غضب مدير أمريكى عصرى تعرض للتجاهل. فانضمامك إلى صفوف العاطلين لن يفيد فى شئ.

إن تعريف العميل يتسع فى معظم برامج الجودة ليشمل العملاء فى الداخل والخارج*. فالعميل الخارجى واضح تماماً إنه من يدفع فاتورة المنتج. أما العميل الداخلى فهو من يعتمد على عملك. ففى خط التجميع أو فى إدرة المحاسبة يكون هو من يتولى متابعة ماقمت به من عمل، أو بمعنى آخر، فإن العميل الداخلى هو الشخص الذى يعتمد على أنك أديت عملك بشكل سليم. ويقول الاستشارى الدكتور مايرون تريبوس «الفكرة هى أنك تنظم عمل الناس بحيث يحاول كل شخص إرضاء الشخص التالى له فى الترتيب، أى يتعامل مع هذا الشخص التالى له كعميل».

ومهما كان تعريفك «للعميل» فإن هذا العميل هو الشخص الذى سيحدد «الجودة» بالنسبة لك. والتعريف المقبول بوجه عام، مع بعض القيود، هو أن الجودة هى أى شئ يقوله العميل. وقد جاء هذا من جملة كتبها الكاتب روبرت بيرسج منذ حوالى عشرين عاماً مضت : «رغم أنه لا يمكن تعريف الجودة، إلا أنك تعرف ما هى الجودة». وبحلول الثمانينيات من هذا القرن، جعل ذلك التعريف الشركات تتحدث عن الحاجة لإرضاء العميل، وقد اتضح أن ذلك ليس كافياً. وشرح

---

* هناك عدة برامج معترف بها للجودة. وقد ناقشناها فى الفصلين الثالث والرابع من كتاب «إما الجودة أولاً».

• • •

قديم	جديد
المنافسة تحفز الناس لأداء عمل أفضل.	التعاون يساعد الناس على أداء عمل أكثر فعالية.
فى مقابل كل فائز هناك خاسر.	كل شخص يستطيع الفوز.
إرضى رئيسك .	إرضى العميل.
إلقاء المسئولية على الآخرين يبرز المشكلات.	طور النظام إلى الأحسن.
تركيز التحسين على العمليات الفردية.	التركيز على الغرض من النظام الشامل، وكيف يمكن تحسين العمليات لخدمة هذا الغرض بشكل أفضل.
تعرف على السبب وعالج المشكلة.	أولاً الاعتراف بوجود تنويعات فى كل الأشياء والأشخاص. وانظر ما إذا كانت المشكلة تقع داخل أو خارج النظام.
يكتمل العمل إذا تم الوفاء بالمواصفات.	التحسين الدائم هو رحلة لا تنتهى.
الفحص والقياس يضمنان الجودة.	كفاءة العمل، والمشاركة فى الرؤية والهدف، والقيادة والتدريب الجيدين، كلها عوامل رئيسية فى خلق الجودة.
المخاطرات والأخطاء أمور سيئة.	المخاطرات ضرورية وبعض الأخطاء حتمية عند ممارسة التحسين الدائم.
بوسعك استكمال تعليمك.	كل إنسان يظل يتعلم مدى الحياة.
الرؤساء يقودون ويسيطرون.	الرؤساء يساعدون العاملين على التعلم وتحقيق التحسينات.
يتعين أن يعرف الرؤساء كل شئ.	الفريق ذو القيادة الجيدة يعرف أكثر ويستطيع أن يؤدى أفضل.
الأرباح قصيرة الأجل أفضل.	الإنجاز الهام فى عالم معقد يستغرق وقتاً.
لست مضطراً أن تكون مدركاً لمعتقداتك الأساسية.	يجب أن تكون واعياً بمعتقداتك وأن تختبرها باستمرار لمعرفة إذا كانت مازالت لها مصداقيتها.
إفعلها الآن.	فكر أولاً ثم افعل.

لنا هوارد ويلسون مدير الجودة المبنية على اعتبارات السوق فى خدمات شركة آى. بى. إم. IBM ذلك منذ عدة سنوات مضت. فقال: «إذا لم ترض العميل فإنه سيجد إن عاجلاً أو آجلاً شخصاً ما يفعل ذلك . وإذا أرضيت العميل فسيعود مرة أخرى أو ربما يقنع شخصاً آخر بذلك. وإذا أردت أن يعود إليك العميل، إذن يجب إرضاء هذا العميل. وطريقة إرضاء العملاء هى أن تقدم لهم شيئاً لم يتوقعوه». ويطلق ولسون على ذلك اسم عامل السرور.

وفى إعلان عن شركة «تى. دبليو. إى. TWA» أذيع بالراديو فى أبريل ١٩٩٣ وصف أحد عملاء شركة الطيران للمسافة الإضافية التى توفرها طائرات هذه الشركة من أجل راحة أرجل الركاب بالدرجة السياحية بأنه «جائزة، أى شئ لم تكن تتوقعه فى مقابل نفس الأجر». وهذا هو عامل السرور. ولا يتعين أن يكون هذا العنصر غالياً. ولتسأل من حولك وستحصل على إجابة واحدة على الأقل، وهى أن عامل السرور المهم بالنسبة لمجال الفنادق مثلاً ليس فى وجود «مينى بار» داخل الغرفة، أو الحصول على الصابون والعطور وأدوات الزينة مجاناً، أو وجود قطع من الشيكولاتة فوق الوسادة، بل فى أن ينادى موظفو الاستقبال العميل باسمه. وهذا أمر معقول. ولأننا أصبحنا جزءاً من مجتمع تتزايد فيه التكنولوجيا العالية، فإننا نكون أكثر احتياجاً لأن نتذكر أن أياً منا يمثل شيئاً أكبر من مجموع رقم تأمينه الاجتماعى.

إن نظام الإدارة الأمريكى التقليدى يعترف بالأفراد فعلاً ولكن بشكل يجعلنا جميعاً قادرين على الاستغناء عنه. إن أحد معتقداتنا الثابتة هو أنه فى حالة حدوث أى خطأ، فإن شخصاً ما ـ واحد ووحيد ـ يجب أن يكون مسئولاً عن هذا الخطأ. ولذلك فإن طريقة حل هذه المشكلة هى التوصل إلى هذا الشخص، وكما يقول أحد الخبراء فى هذا المجال: «فلنجعل المذنب يدفع الثمن». وهذا هو الحل المقبول الذى أثبت كفايته بمرور الوقت، ولكن الخطأ الوحيد فيه هو أنه لا يأتى بنتيجة. والإيمان بقيمة كبش الفداء يأتى من الكتاب المقدس ومن سفر اللاويين الذى يبدأ من الآية ١٦-٢١. يطلب من بنى إسرائيل كعمل رمزى أن يضعوا خطايا وآثام قبيلتهم على رأس كبش كل عام ثم يطلقوا هذا الكبش فى البرية، متخلصين بذلك من خطاياهم. ولم يطلب من بنى إسرائيل أن يطردوا بعضهم البعض إلى البرية لكى يهلكوا تكفيراً عن آثامهم. ويستمر الرمز، ويبقى الشعب. (وقد سأل أحد الأصدقاء «هل يجب على الكبش أن يهرب فى الصحراء؟» نعم، إننا نعرف ذلك، ولكننا نأخذ الدعابة حيث نجدها).

هناك تغيير آخر لم نفعله ولكنه يتضح جيداً من آى شينج I Ching، وهو كتاب صينى للقصائد الشعرية والنصوص ربما يرجع تاريخه إلى الألف الثانية قبل الميلاد وربما كتب بالشكل

الذى نعرفه فى القرن السابع قبل الميلاد. ويعرف هذا الكتاب أيضاً باسم «كتاب التغييرات»، وهو كتاب يفضله كثيراً المنجمون فى أيامنا هذه، ولكنه استخدم منذ فترة طويلة لوضع نظرية للكون وقد استند إليه كونفوشيوس لكى يطرح فكرته القائلة إن كل إنسان بوسعه عن طريق التعلم أن يعثر لنفسه على المكان الملائم فى عالم الأخلاق. ويتحدث الكتاب عن عالم متدفق من البدايات والنهايات المستمرة، ويصف طريقة تحويل الأزمة إلى فرصة. بمعنى آخر فإن كتاب أى شينج يهتم بالأنظمة. ويقول الدكتور راسل ل. أكوف إن الاهتمام بالأنظمة كان سائداً فى الفكر الشرقى لآلاف السنين، ولكنه لم يظهر فى الفكر الأوروبى وبالذات فى ألمانيا حتى الثلاثينيات من هذا القرن.

ويقول الكتور راسل إن «ثورة الأنظمة تتعلق بشيئين الأول مفهوم النظام وكذا استخدام العلم. وقد كان لدينا علم. ولكن ليس لدينا مفهوم النظام. أما [الآسيويون] فلديهم مفهوم النظام ولكن ليس لديهم مفهوم العلم». وقد ساد هذا الوضع حتى ما بعد الحرب العالمية الثانية. والذى حدث هو أن الآسيويين، كما يقول أكوف، «استوعبوا مفهوم العلم بشكل أسرع مما استوعب به الغربيون مفهوم النظام». إن قدرتنا على فهم الأنظمة والمتطلبات الجديدة، تتعرقل بسبب عجزنا عن قبول فكرة أن الأنظمة نفسها، وليس بعض الأشخاص أو العمليات فيها، هى المسئولية عن الأخطاء التى تحدث.

والسبب فى أهمية ذلك أن أساليب الجودة بوجه عام تعلمنا أن كل شئ عبارة عن نظام، ولكى نحسّن الجودة، يجب أن نحسن النظام ككل. وكقاعدة عامة، فما لم يكن هناك تمرد مقصود لن تستطيع أن تجد من يستحق اللوم إذا حدث خطأ. ومن النادر تماماً القول أنه بوسع أى شخص فى نظام ما أن ينتج أكثر مما أعد النظام لكى ينتجه. ولوم أو مكافأة الأفراد على ما يفعله النظام هو مسألة عبثية لا جدوى منها فى أفضل الأحوال، بل وعادة ما تكون ضارة. إنك لا تعرف من يستحق مكافأة، إذا كان هناك من يستحق ذلك، وليس بوسعك أيضاً أن تحدد من الذى يجب أن يكون كبش فداء، إذا كان لا بد من ذلك. إن البحث عن كبش الفداء هذا لا يؤدى إلى أى شئ من أجل إصلاح النظام الذى سمح بحدوث الخطأ، وإذا كنت تبحث عن «شخص ما» لتوجه له اللوم، فليس بوسعك أن تبحث عن «الشئ» الذى حدث فيه الخطأ داخل النظام، ومعنى ذلك أن الخطأ سوف يتكرر فى مرحلة ما فى المستقبل. ولن يكون بوسعك ضمان أى شئ حتى أن تجعل حياتك بائسة بحق.

لقد عاش الأمريكيون القرن الحالى وهم متأكدون من السبب والنتيجة ـ فإذا فعلنا هذا

فسوف يحدث ذلك. وقد بدأنا الآن فقط في التوافق مع التغيير، وهو المفهوم الإحصائي الذي يتجاوز علم الرياضيات نحو كيف نتعلم وكيف نعيش. إن نظام ديمنج للإدارة يعلمنا أن التغير موجود في جميع الأشياء وفي جميع البشر، وما لم تفهم هذا التغيير وتخطط له، فمن المحتمل أن تتسبب في مأزق كبير. ومن خلال دراسة التغيير تستطيع أن ترى إذا كان خطأ ما جزءاً من النظام فيحتمل أن يتكرر، أو ما إذا كان خطأ من خارج النظام غالباً ما يكون ناجماً عن خلل لا تفسير له وربما لا يتكرر أبداً. وإذا لم تفهم نظرية التغيير، فإنك ستحاول إصلاح هذا الخلل الذي لا يوجد له تفسير، والذي سيكلف فحصه الكثير، أو أنك ستحاول تجاهل خلل موجود داخل النظام، وهو ما لا يمكن عمله وسيكلف الكثير لأنه سيتكرر بشكل مستمر. وكان المطلوب قديماً هو العثور على السبب وإصلاح المشكلة بصرف النظر عن ماهيتها. أما المطلوب حديثاً فهو تقرير ما إذا كان الخطأ يكمن في النظام ويجب إصلاحه أو أنه خارج النظام ويمكن تجاهله. وبالنسبة للمدير الأمريكي الذي تدرب بالشكل التقليدي على السبب والنتيجة، فإنه من المستحيل قبول فكرة أن هناك خطأ لا يستحق محاولة العثور عليه وتصحيحه. وهذا الخطأ يمكن أن يكون نتيجة دون أي سبب معروف، فهذا مفهوم تدربنا على مقاومته.

هذا النوع من التفكير غير الدقيق هو الذي يصعب قبوله. كما يصعب علينا قبول أن بعض الجهود لن تنتهي على الإطلاق. وأسلوب الجودة يتطلب التحسين الدائم لأنه، وبرغم صعوبة تقبله، فإنه ليست هناك عملية أو منتج (أو شخص) يمكن أن يصل إلى الكمال. والتحسين الدائم عبر وسائل الجودة يعتبر لهذا السبب هو النقيض للحكمة التقليدية القائلة: «ما لم يحدث كسر فلا داعي لإصلاحه». وكما يقول بيتر شولتز في قولته الشهيرة «إن لها منطق سهل وسطحي». وهذا يبدو صحيحاً، وقبل أن تكون لدينا وسائل الجودة، ربما كان يمكن اعتبارها نصيحة جيدة. وإذا لم تفهم ما يفعله نظامك فإن محاولة تحسين النظام يمكن بالصدفة أن تجعله أفضل بالفعل. وبالطبع فإن ذلك يمكن أيضاً بنفس السهولة أن يجعله أسوأ . وهذا النوع من العبث من أجل العبث يعرف في وسائل الجودة بأنه تلاعب، وهو أمر يعارضه جميع الخبراء. والآن بعد أن عرضنا كيف تعمل النظم، فإن الهدف هو التحسين الدائم، وانتظار أن يحدث خلل في شئ ما يعد خطأ. وإلى جانب ذلك كيف تعرف أن بوسعك إصلاح الخطأ عندما يحدث؟

إننا نرى أن التعليم العام في الولايات المتحدة قد انهار على الأقل منذ الحرب العالمية الثانية، وكل محاولة لإصلاحه كانت لها (أ) نفقات باهظة (ب) جعلته أسوأ. والسؤال الآن ألم يكن حال الدولة وشبابها سيصبح أفضل إذا كنا قد واصلنا تحسين التعليم العام باستخدام وسائل

الجودة بدلاً من أن ننتظر انهياره؟ لقد تحقق نجاح ملحوظ فى التعليم عندما استخدمت وسائل الجودة. ومعظم المعلمين يرتبطون بنظام الإدارة التقليدى بنفس درجة ارتباط معظم الصناعيين، وكلا المجموعتين متساويتين فى ترددهما بالنسبة لتبنى وسيلة جديدة. وهم يتمسكون بمعتقداتهم ويطلبون المزيد من الأموال لممارسة بعض التجارب الجديدة داخل نفس النظام القديم.

ويطالب الموظفون العموميون بمعايير أكثر إحكاماً، ويدعون لإيجاد اختبارات للتحصيل للتأكد من أن خريجى المدارس العليا قد اكتسبوا الحد الأدنى من بعض المهارات المقبولة. إن الاختبارات مثل عمليات التفتيش؛ الهدف منها هو اكتشاف الخطأ الذى حدث، ولكنها تدل على كيفية تحسين النظام الذى أنتج أساساً خريجين غير متعلمين من المدارس العليا. إن التفتيش لا يخلق الجودة؛ والاختبارات لا تستطيع أن تخلق تعليماً. وهى قد تستطيع أن تؤكد وجود مشكلة، ولكننا نعرف بالفعل أن هناك مشكلة، والتأكيد ليس ضرورياً أو حتى مرغوباً فيه. وقد كان الاعتقاد القديم هو أن التفتيش يؤدى إلى الجودة. والضرورى فى الاقتصاد الجديد هو دوام التحسين من أجل إزالة المشكلة الراهنة والحيلولة دون حدوث مشكلات فى المستقبل، حتى إذا لم نكن نعرف ما هى هذه المشكلات التى قد تحدث مستقبلاً.

إن المسألة ليست هى الانتهاء يوم الجمعة والحصول على تقدير جيد، ولكن المسألة هى التحسن بشكل دائم، وخوض التجربة، والاستعداد لتقبل الفشل. وكما كتب هيرمان ميلفيل فإن «من لم يفشل أبداً فى مكان ما، لا يمكن أن يكون إنساناً عظيماً». وفى نظام الإدارة الأمريكى فإن الفشل فى مشروع ما كان دائماً بمثابة بقعة من الحبر الأسود فى سجل الإنسان فى العمل، وعادة ما يكون ذلك ضماناً بأن الترقية التالية قد تأجلت إلى وقت ما فى المستقبل البعيد، بل وربما لا تأتى أبداً. وفى طرق الإدارة القديمة تعتبر المخاطرات أو حتى الأخطاء الصغيرة أشياء يتعين تجنبها بأى ثمن. أما فى العالم الحديث فإن المخاطرة مطلوبة. (أرجو ألا يذهب ذهنك بعيداً: فهناك فرق بين الفشل الواعى، حيث تعلمك المخاطرة المحسوبة ما الذى يجب ألا تفعله، وبين العجز المتصلب الذى عفا عليه الزمن). وفى الاقتصاد العالمى، حيث يتحرك كل شئ بدرجة أسرع مما كان عليه من قبل، وحيث يمكن أن تفقد أى تكنولوجيا جديدة جديتها فى اليوم التالى، فإن الشركات التى لا تريد لأفرادها الإقدام على مخاطرات محسوبة، وبعضها محكوم عليه بالفشل، ستكون عادة متخلفة عن غيرها خطوتين إلى الوراء. فالتأخر فى الوصول إلى الأسواق يمكن أن يدمر الشركة. ومن يصل إلى السوق أولاً بإنتاج جديد غالباً ما يكون دائماً هو الرابح الأكبر. وفى المنافسة كما هو الحال فى الكوميديا هناك تأثير للتوقيت.

والأكثر أهمية هو أننا نحن الأمريكيين يجب أن نتعلم التفكير بطريقة جديدة فى أنفسنا، طريقة لا تتميز على وجه الخصوص بالتملق فى البداية ولكنها شديدة الفعالية. ويجب أن نتقبل فكرة أننا لسنا أذكياء بالدرجة التى نتصورها، وأن الشهادة الجامعية، وحتى الشهادة المتقدمة، لا تعنى أننا متعلمون. لقد كان هناك وقت لم تكن المعرفة تتغير فيه بمثل هذه السرعة، ولكن ذلك كان منذ زمن بعيد، عندما كان الطلبة مازالوا يتعلمون أن الذرة هى أصغر وحدة للمادة ولا يمكن أن تنقسم. فى ذلك الحين كانت الشهادة التعليمية تصلح مدى الحياة.

أما بالنسبة للاقتصاد العالمى، فإن التعليم يشبه الجودة إلى حد بعيد، إنها مسألة تحسين دائم طوال الحياة. ونحن لا نفعل ذلك بعد. ففى مجتمع يحمل عشرون فى المائة من سكانه البالغين درجات جامعية، هناك أقل من عشرة فى المائة من سكانه لا يقرأون فى العام كتاباً أكثر صعوبة من القصص الشعبية. وبعض التقديرات تقل عن ذلك، وإن كان هذا التقدير ضعيف بما فيه الكفاية لتوضيح الهدف: إن الكليات والجامعات الأمريكية منحت الشهادات لحوالى ضعف عدد من علمتهم بالفعل. والفكرة القديمة بأن التعليم شئ يمكن استكماله يجب أن تفسح الطريق للمطلب العصرى الخاص بالتعليم مدى الحياة. ويمكن وسيكون المجتمع أفضل لو تم ختم كل درجة علمية يمنحها كل معهد بحروف حمراء بعرض بوصتين على وجه الشهادة بخاتم يقول : «تصريح للتعليم».

لقد استمر ديمنج حتى وفاته يتعلم ويطور نظام الإدارة الخاص به. وجوهر هذا النظام أربع عشرة نقطة وضعها ديمنج فى السبعينيات، ووضع فيها ثمار سنوات خبرته التى حاول فيها أن يعلم الآخرين كيف يحققون الجودة. وهناك نقطتان من بين النقاط الأربع عشرة تحتاج تدريباً لاكتساب مهارات فى العمل وفى التعليم. وقد كان ديمنج حريصاً على التأكيد فى ندواته أنه يجب عدم الخلط بين النقطتين. فالتدريب على المهارات ـ أى الأشياء التى تحتاجها لكى تؤدى عملك بأقصى قدراتك ـ يجب أن يستمر مادام الإنسان محتاجاً للتعليم. فعندما يتعلم الرسام ويعرف كل ما يتعين معرفته بشأن تدفق الألوان، وفرش الرسم، والأوراق، والأقمشة التى يتم الرسم عليها، والخطوط المستقيمة، وكل ما له علاقة بالرسم؛ عندئذ لا يكون هناك معنى لاستمراره فى التدريب. وإذا ظهر تطور جديد مثل جهاز الرش، يحدث فرقاً فى الصناعة، عندئذ يكون الوقت قد حان لتدريب إضافى.

وهذا أمر مثالى، حتى الآن. إن معظم الشركات الأمريكية لا تقوم بأى تدريب فى الوقت الحالى. وحتى بالنسبة للشركات الكبرى التى تقوم بالتدريب، فإن معظم ميزانية التدريب يتم

إنفاقها على تدريب المديرين. وهذا الوضع ربما يشهد تغييراً، خاصة بين الشركات الصغرى التى كانت بشكل تقليدى ترى أن التدريب عملية مكلفة للغاية. ففى بدايات عام ١٩٩٣ تبين من إحدى التقارير أن عدداً يتراوح بين ٣ إلى ٥٪ فقط من الشركات الصغيرة لديها برامج تدريبية يجرى تنفيذها، بينما هناك نسبة ٢٠٪ تريد أن تبدأ هذه البرامج. ويتعلم أصحاب الأعمال الصغيرة أن التدريب يمكن أن يكون هو الفرق بين النجاح والفشل. وفى معظم الحالات، فإن التدريب يتم على مهارات معينة فى العمل ولفترات محدودة.

أما بالنسبة للتعليم فالأمر مختلف. ونظراً لأنك لا تستطيع مطلقاً معرفة كل شئ، فلا بد أن يستمر التعليم، ووفقاً لما يقوله ديمنج فإن ذلك من الأفضل، إذا كان هذا التعليم له علاقة بسيطة أو لا علاقة له بعملك. هذه هى النقطة التى يتوقف عندها المديرون التقليديون الأمريكيون. فالشركات الكبرى ترى أنه من المعقول أن تدفع تكاليف مقرر دراسى فى المحاسبة المتقدمة لمحاسب جديد، ولكن حتى بعض أفضل الشركات تبدو مترددة فى دفع تكاليف مقرر دراسى فى الفلسفة أو التذوق الفنى أو فن تنسيق الزهور اليابانى.

إن تعليم العمال فى مجالات غير مرتبطة بعملهم ربما يكون له عائد أفضل على المدى البعيد من التدريب على المهارات، ولكننا نعترف بأنه من المستحيل قياس ذلك أو إثباته. والنظرية هى أنه عندما يضطر العامل للتفكير فى موضوع جديد بطريقة جديدة، فإنه سوف ينقل هذه المهارات الفكرية الجديدة إلى العمل. والتفكير فى العمل القديم بطريقة جديدة يستطيع أن يخلق حلاً جديداً. فعلى سبيل المثال، يتطلب فن تنسيق الزهور اليابانى أن تكون عين المصمم باحثة عن أقصى فائدة فنية بأقل مواد ممكنة، الأمر الذى يعد وسيلة لخلق منتج أفضل بتكلفة أقل. وحتى إذا لم يحدث أى تغيير ملحوظ، فإن العامل سيكون أكثر مهارة، وهذا يمثل رصيداً فى حد ذاته. إن ما يشكل نجاحاً تجارياً فى القرن الواحد والعشرين هو قوة عمل تتكون من الأشخاص الأعلى تعليماً، والأكثر تحفيزاً.

وهذا يسبب تغييراً آخر فى معتقداتنا. فالعمال ذوى الدوافع الذاتية والتعليم العالى لا يحتاجون لمشرفين يراقبونهم ويصدرون لهم الأوامر. ومنذ نشر فريدريك و. تايلور نظريته عن الإدارة العلمية عام ١٩١١ ، أصبحت المصانع منظمة بحيث يقوم كل عامل فرد بعمل مهمة صغيرة تماماً بالطريقة التى يُطلب منه أن يؤديها. وهكذا لا تحريف، لا تفكير، لا ابتكار، والكثير من الإشراف. وإذا كان تايلور ينجز أى شئ آخر، فهو بلا شك قد خلق ازدهاراً كبيراً للوظائف الإشرافية. ويقول أحل التقارير إنه «خلال الفترة ما بين ١٩١٠ و ١٩٢٠ زادت الوظائف

الإشرافية بنسبة بلغت مرتين ونصف النمو بين كل العاملين بأجر».

وأساليب الجودة تتطلب عكس ذلك تماماً ـ عدد أقل من المشرفين والاشتراك الكامل للأشخاص الذين يقومون بالعمل فى تحديد وتقرير كيفية أداء هذا العمل. ويغير ذلك الوضع العلاقة بين الإدارة والعمال. أولاً، تكون الحاجة للإدارة أقل، الأمر الذى قد يفسر لماذا كانت هناك بطالة أكبر بين الموظفين عنها بين العمال فى أوائل عام ١٩٩٣، وكان ذلك يحدث لأول مرة منذ بداية حفظ السجلات. ثانياً، أن الإدارة المتبقية تكون مهمتها مساعدة العاملين وليس إصدار الأوامر إليهم وهذا تغيير لا يستطيع أن يفعله بعض المديرين، بنفس القدر الذى لا يستطيع بعض كبار المديرين إقناع أنفسهم بقبول حقيقة أن نجاح الشركة لا يتوقف على مدى ذكائهم، بل على مدى ذكاء وقدرات العاملين فى هذه الشركات.

وبالنسبة للتصنيع بالكم، فإنه كان على الرئيس أن يعرف كل شئ وأن يقود قوة العمل ويسيطر عليها. ولم يعد الأمر كذلك. فعلى الرئيس أن يتيح للعاملين أداء العمل بالتعاون. ومثل الكثير من الأفكار القديمة التى نهاجمها، يجب أن نتعرف على تلك الأفكار التى مازالت قائمة فى العالم الحديث. لقد اعتدنا على المثل الذى يقول «إن عقلين أفضل من عقل واحد». والآن يتعين علينا أن نعنى ذلك.

وقد يسبب هذا الاشتراك من جانب قوة العمل بعض الارتباك. وعلى الرغم من أن العاملين لهم رأى فى كيفية إنجاز الأشياء، كما أن أفراد الإدارة الوسطى موجودون فى مواقعهم لمساعدتهم على ذلك؛ إلا أننا لا نصف الفوضى أو حتى الديمقراطية. فالرئيس يظل رئيساً، ولكن بدلاً من أن يقول «لا»، فإنه يقول «لا، وإليكم الأسباب». والفارق هو أن الرئيس الآن يقرر فقط تلك القضايا التى ينبغى أن يقررها الرئيس، ويترك التفاصيل اليومية التى تعد جزءاً طبيعياً من جميع الأعمال للأشخاص الذين يقومون بهذه الأعمال. هذا الوضع يتيح الحرية لكبار المسئولين للاهتمام بالمستقبل والتخطيط له. ويعد هذا أحد الأجزاء المريحة فى أسلوب ديمنج الذى لا يعرفه إلا عدد قليل جداً من الأشخاص: وهو يسمح لكل شخص فى أى مشروع بالتركيز على ما يفترض أن يفعله، وأن يعرف أن الأعمال الأخرى تعالج بنفس الكفاءة من قبل أناس آخرين.

وهناك مجال للتغيير سيكون صعباً على الأمريكيين بشكل خاص. إننا شعب نافذ الصبر بشكل ملحوظ، ونريد إنجاز كل شئ فى اليوم السابق، وإذا كان لا يمكن إنجازه بسرعة فإن الأمريكيين يتساءلون عما إذا كان هذا الشئ يستحق عناء عمله على الإطلاق. ولا يمكن تحقيق الجودة بهذا الأسلوب. فنظام الإدارة الذى وضعه ديمنج يستغرق سنوات لأنه فلسفة وليس

أسلوبياً. فالتفكير دائماً أكثر صعوبة واستهلاكاً للوقت فى نظام إدارة الجودة، ولكنك إذا لم تكن صبوراً بالنسبة للنتائج، فإن توجيه النصح لك «بالصبر» سيكون مثيراً للغضب. إن الأمريكيين يعتقدون أن كل شئ يمكن عمله بسرعة - إن كل شئ لا يتم بسرعة لا بد وأن يكون سيئاً بالضرورة. وهذه خرافة أخرى يجب التخلص منها.

إن التحسينات الهامة فى منظمة معقدة تتطلب مدى بعيداً وتستحق الوقت والجهد المبذول لتحقيقها. والأمريكيون لم يقعوا فى المأزق الحالى خلال الأسبوعين الماضيين، ونحن من جانبنا لن نخرجهم من هذا المأزق خلال الأسبوعين القادمين.

ونظراً لأن أسلوب ديمنج يستغرق وقتاً، فقد ثارت حوله الشكوك بالفعل فى بعض المواقع ويحذر بعض خبراء الإدارة من أن التخلى عن أهداف قصيرة المدى يعد فكرة سيئة. وفى عامى ١٩٩٢ و ١٩٩٣ نشرت صحف ومجلات «وول ستريت جورنال»، و «نيوزويك»، و«إكونوميست»، والـ «واشنطن بوست»، و«إنكوربوريشن مجازين» مقالات تعلن فيها أن نظرية الجودة ماتت، أو تحتضر، أو عفا عليها الزمن. وقالت مجلة «إنكوربوريشن مجازين» إن فشل شركة والاس بعد فوزها بجائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة يدعو إلى التساؤل حول قيمة أساليب الجودة والتى أجملتها كلها على سبيل الخطأ باعتبارها «إدارة الجودة الكاملة». ولم يشر المقال إلى ستة عشرة شركة أخرى فازت بجائزة بولدريدج، وكان من الواضح أنها تواصل عملها بنجاح. وقال الدكتور كورت رايمان، مدير جائزة بولدريدج فى يوليو ١٩٩٣، «إن جميع الفائزين بالجائزة حققوا تحسناً فى الإنتاجية على أسس متواصلة، ومعظمهم حقق ذلك بشكل كبير».

إن الفائزين بجائزة بولدريدج والذين يتعاملون فى بورصة نيويورك من أفضل المستثمرين. ووفقاً لما ذكرته مجلة «بيزنس ويك»، فإن استثمار ألف دولار من جانب الفائزين بالجائزة فى البورصة فى نفس يوم إعلان فوزهم، حقق ربحاً بنسبة ٨٩,٢٪ بعد استبعاد الفوائد، بحلول خريف ١٩٩٣. ونفس الاستثمار النظرى فى الأسهم فى مؤشر بورصة مقبول كان سينمو فقط بنسبة ٣٣ فى المائة. إن هذا النجاح لم يكن حليفاً لكل الفائزين بجائزة بولدريدج، ولكن أرباح الناجحين كانت أكبر بكثير مما فقده الخاسرون. وفى عام ١٩٨٨ كان الفائزان هما «وستنجهاوس» و «موتورولا». وقد خسرت وستنجهاوس ٤٧,٥ فى المائة من أسعار أسهمها، بينما حققت موتورولا ربحاً بنسبة ٤٤,٣ فى المائة. وحتى بهذا المستوى من الأداء، فمازال الناس فى شك من مفهوم الجودة.

وجزء من المشكلة يرجع فى رأينا إلى أن كلمة «جودة» لا تعنى شيئاً ملموساً، وقد تستخدم

الكلمة أحياناً لترويج المبيعات تغطية لنقص تام فى الجودة. وفى أحد برامج التليفزيون الحديثة تساءلت إحدى الشخصيات «هل سبق أن لاحظت أنه عندما لا يكون شئ ما على المستوى المطلوب، فإنهم يضعون كلمة مثل الجودة قبلها؟» وليس هذا صحيحاً دائماً، ولكنه يحدث بكثرة لا يمكن تجاهلها.

وتعبير إدارة الجودة الشاملة الرائج الآن هو أى شئ يقول الخبير إنه كذلك، ويساء استخدام هذا المفهوم من جانب كثير من الناس بحيث أصبح لا يعنى شيئاً على الإطلاق. وفى مايو ١٩٩٣ عندما أعلن أحد كتاب الأعمدة بالصحف أن «الإدارة اليابانية» قد ماتت، عرف الجودة على أنها *الآلية، ودوائر الجودة، والتوريد فى الوقت المناسب*، ثم أوضح بالتفصيل لماذا لا يصلح ذلك فى الولايات المتحدة. وقد أخطأ هو الآخر فى هذا التوضيح.

وربما يكون ما نحتاجه هو كلمة جديدة، كلمة تصف ما يدور فى نظام إدارة ديمنج، ويكون لها معنى متعارف عليه ونقبله جميعاً. وكتاب بيرسج الرائد «زن Zen » وفن صيانة الدراجة البخارية» له عنوان إضافى «بحث فى القيمة». ويقترح ألان بنديكت، الذى يدرس وسائل الجودة، بعد أن استعرض كتاب بيرسج الثانى «ليلا Lila» أن نتوقف عن استخدام كلمة «جودة» كلية لأننا «كلما زادت محاولتنا للإمساك بهذه الكلمة، زادت تهرباً... وأعتقد شخصياً أن كلمة «القيمة» تلخصها بصورة مقبولة جداً. فأنا أستطيع أن أفهم أن سيارة فورد تاوروس ذات قيمة أكثر من سيارة رولزرويس، ولكنى لا أستطيع بسهولة أن أرى أنها أكثر جودة».

واستخدام كلمة «قيمة» ليست فكرة سيئة. وحتى بالنسبة لمفاهيم الإنتاج بالجملة التى عفا عليها الزمن، فإنك يمكن أن تحقق الجودة إذا كان هناك ما يكفى من المفتشين، وإذا كان يسمح لهم أن يكونوا صارمين وعلى درجة عالية من الدقة. ورغم ذلك فليس بوسعك تحقيق القيمة. ومنذ سنوات مضت نشرت إحدى المجلات إعلاناً عن قلم حبر أكدت فيه جودته بالتفاخر بعدد المفتشين الذين تعين عليهم فحص القلم خلال مراحل إنتاجه. وكان القلم بالفعل جودة عالية وبثمن مرتفع أيضاً. إن أسلوب ديمنج، من ناحية أخرى، يهدف إلى تحقيق أقصى مستوى من الجودة بسعر معقول، وهذا هو أحد معانى القيمة. وإذا كانت هناك كلمة جديدة يمكن أن تساعد الناس على فهم ما ينبغى عمله، فإننا بسبيلنا إلى تقديم كلمة جديدة. وفى هذا الكتاب سوف نلتزم بكلمة «الجودة»، ولكن إذا كنت تفضل كلمة «قيمة» فإنها تلائمنا. ومهما كانت الكلمة التى تستخدمها، فإن ما نتحدث عنه هو «النظام» الذى يمكن من خلاله الوصول إلى الجودة أو القيمة (طبقاً لاختيارك).

٢

• • • • •

الأنظـمة

يتكون الاكتشاف من رؤية ما يراه الجميع
والتفكير فيما لم يفكر فيه أحد
ـ ألبرت سنت جيورجى

منذ عام ١٧٧٥، عندما صنع جيمس وات أول نموذج عملى من آلته البخارية، أصبحنا نعيش فى عصر الآلة.. وقد كانت هذه الآلات مفيدة لنا بوجه خاص. فبدونها لم نكن لنستطيع العيش فى مستوى قريب مما نعيشه الآن. إلا أن الاستمرار فى هذه الحياة الجيدة يتطلب منا التحرك لما وراء الآلات نحو عصر جديد يستطيع الناس وصفه، ولكنهم يعجزون حتى الآن عن تسميته، برغم أن مثل هذه التسمية قد تكون مفيدة لأنها يمكن أن تعين الناس على التفكير فيما يحدث.

ويطلق مايكل هامر وجيمس تشامبى مؤلفا كتاب: «إعادة هندسة الشركة» على هذا العصر الجديد اسم «عصر مشروعات أعمال ما بعد الصناعة». هذا هو الوصف. أما الاسم فهو مختلف: «إن الستار يرتفع عن عصر إعادة الهندسة»، هكذا يعلن المؤلفان فى نهاية كتابهما. وإعادة الهندسة هى ما يدافع عنه هذان المؤلفان، أما بالنسبة للأمم فهو لا يعنى شيئاً إلا لعدد قليل نسبياً من الذين يعرفون معناه.

ويرى بيتر دروكر وهو أحد المفكرين الأمريكيين البارزين فى مجال الإدارة، مستقبلاً يحل فيه أصحاب المعرفة محل الرأسماليين من حيث الأهمية، ومن ثمَّ يكون هناك «مجتمع ما بعد

الرأسمالى». وقد تصادف أن ذلك هو عنوان أحدث كتبه. ونحن نتفق معه على تزايد قيمة المعرفة، إلا أن إلغاء الرأسماليين يبدو فى صورة عمل مبتسر مثله فى ذلك مثل إلغاء الصناعة. فنحن لا نعتقد أن الصناعة أو الرأسماليين قد ماتوا بعد.

ويبدو والتر ب. ريستون، الرئيس السابق «لسيتى كورب»، أن الاسم يجب أن يكون «عصر المعلومات»، وهذا ليس عنوان كتابه. ونحن نعترف بأن هذا الاسم شائع، ولكن المعلومات هى مجرد مجموعة من الحقائق العشوائية. والمهم فى الأمر هو ما تفعله بهذه المعلومات.

إن بوسعنا الاتفاق على الأسماء التى لا نميل إليها، ولكننا لم نستطع أن نتفق فيما بيننا على اسم دقيق تماماً، واضح الوصف وجذاب فى نفس الوقت. ومن الواضح أننا لو كنا قد اتفقنا لكان الاسم الذى تم الاتفاق عليه هو عنوان هذا الكتاب. و «إدارة الجودة» ربما يكون اسماً دقيقاً قادراً على الوصف ولكنه يفتقد الجاذبية. ونظراً لأننا يجب أن نطلق على هذه الفترة من الزمن اسماً ما، فقد أطلقنا عليها اسم «عصر التحسن الدائم». وهو أيضاً اسم غير جذاب كما يقولون فى أوساط الإعلانات. ونحن نشك فى أنه سيحرك أحداً لمدحه رغم أنه دقيق ومعبر بدرجة معقولة. ونحن نتوقع له الانتشار.

إن ما نسميه «المجتمع الجديد» أو كيفية وصف تفاصيله بدقة لا يرقى إلى درجة أهمية الاعتراف بأن ما عرفناه وفعلناه فى الماضى، يختلف عما سيتعين علينا أن نعرفه ونفعله فى المستقبل. وكما يتعين علينا تغيير الخرافات والمعلومات الخاطئة التى صدقناها، فإنه يتعين علينا أيضاً تغيير الطريقة التى نفكر بها فيما نفعله. ولنطرح ذلك بطريقة أخرى: من ذا الذى قال إن هذه ستكون مسألة سهلة؟

وفى كتاب «مجتمع ما بعد الرأسمالى» يرد دروكر أنه فى المستقبل سيكون الارتباط وثيقاً بين المعرفة والتنظيم أكثر مما هو عليه الآن. ويقول دروكر، إن صاحب المعرفة ــ والذى سيكون جوهرياً بالنسبة لمستقبلنا ــ يجب أن يتمكن من العمل فى المجالين، «عالم المثقف الذى يركز على الكلمات والأفكار» و «عالم المدير الذى يركز على الناس والعمل».

وبعد زيارة المئات من المصانع، والمدارس، والمستشفيات، والوكالات الحكومية فى الولايات المتحدة وأوروبا وآسيا، وبعد الحديث إلى مئات العمال، ومشرفى خطوط الإنتاج، والمديرين التنفيذيين، والطلبة، والمدرسين، ومديرى المدارس والمستشفيات، والأطباء، وغيرهم، سوف يسعدنا أن نقسم بأن دروكر على حق فى وصفه للحاجة إلى دور الشخص صاحب المعرفة فى كلا المجالين. فالتنظيم دون معرفة يؤدى إلى البيروقراطية الحمقاء ولا ينجز أى شئ. كما أن المعرفة

دون تنظيم تؤدى إلى الفوضى دون إنجاز أى شئ أيضاً

إننا نعتقد أن ما قاله دروكر يشمل معنى «المهارة» بالنسبة لاستخدامه لكلمة «المعرفة». ويحذر الدكتور مايرون ترييوس الذى يصف نفسه بأنه «أكاديمى عائد إلى رشده» يحذر من أن «المعرفة بدون مهارة أمر عقيم». ونحن نستخدم كلمة أكاديمى بهذا الأسلوب من أجل التعرف على هذا القصور. إن المهارة هى البراعة المطلوبة من أجل تطبيق المعرفة عملياً ومن أجل تطبيق ما تعرفه فى بعض الأغراض المفيدة. ولكى تكون لك أى قيمة، فإنك تحتاج للمعرفة والمهارة إلى جانب التنظيم.

ورغم ذلك فإننا نرى أن هناك مقوماً آخر ضرورياً للنجاح فى المستقبل، ألا وهو ما الطريقة التى يتم بها التكامل بين المعرفة والتنظيم، وما هى فلسفة الإدارة المستخدمة للجمع بين المعرفة والتنظيم والإبقاء عليهما فى المسار الصحيح الفعال. إننا نعتقد أن فلسفة الجودة للدكتور ديمنج سوف تؤتى بثمارها على أحسن وجه، رغم أن المسألة ـ كما قلنا من قبل ـ لن تكون سهلة. لقد أصبح من الصعب إحصاء عدد كبار التنفيذيين الذين أبلغونا بأن تبنى فلسفة ديمنج هو أفضل وأصعب شئ فعلوه. إن ديمنج ليس من السهل فهمه، ونحن نعتقد أن ذلك يرجع أساساً إلى عدد التغييرات التى يتطلبها نظامه للإدارة ـ تغييرات فيما تعتقده وفيما تفعله، وحتى فى الطريقة التى تفكر بها وفى مفهومك للاقتصاد.

وخلال القرن العشرين، يمكن تعريف الاقتصاد عن طريق عناصر الرأسمالية ـ الأموال والآلات والإدارة والأيدى العاملة. ومن خلال مدى توافر هذه العناصر الأربعة وكيفية دمجهم معاً، يستطيع رجال الاقتصاد والمحللون فى وول ستريت التكهن، أو على الأقل محاولة التكهن، بمستوى الأداء المحتمل لأى شركة. وإذا بدأت شركة ما العمل دون أن تكون لديها الأموال التى تكفى لدعمها، أو إذا كانت الآلات عفا عليها الزمن، أو إذا كانت القوة العاملة غير مدربة، أو إذا كان أكبر المديرين قد أغرق ثلاثة مشروعات سابقة، ففى مثل هذه الأحوال يكون من المنطقى التكهن بأن الشركة من المحتمل أن تفشل. ونظراً لاستحالة أن تكون الأمور بمثل هذا الوضوح، فإن التكهن بالنجاح والفشل فى المستقبل ـ وهى مهمة وول ستريت ـ يميل لأن يكون أقل تحديداً، إلا أنها مهمة أثبتت جدارتها بدرجة تتيح للاقتصاديين، والمحللين، والسماسرة الاحتفاظ بوظائفهم.

إن عناصر الاقتصاد الرأسمالى مازالت قائمة ومازالت محتفظة بأهميتها، رغم أنه يتعين علينا أن نعيد تسميتها لتتلاءم مع الظروف الجديدة. ومع تدفق المرأة إلى قوة العمل، فإن كلمة

العاملين لم تعد دقيقة الوصف، لأنها توحي باقتصار العمل على الذكور، كما أن إطلاق اسم آلة على أحدث طراز من الكمبيوتر أو الليزر أو أى ابتكار تكنولوجى آخر يحمل قدراً كبيراً من تقليل القيمة. والمال لم يعد هو العنصر القادر على وصف كيفية تمويل الشركات، والأهم من كل ذلك، فإن الإدارة لا يمكن أن تعنى فى المستقبل ما كانت تعنيه فى الماضى. فالإدارة من أجل الكمية ـ وهى ما فعلناه فى القرن العشرين ـ والإدارة من أجل الجودة ـ وهى ما يتعين أن نفعله فى القرن الواحد والعشرين ـ يختلفان تماماً وبدرجة تجعل كلاً منهما يستحق مصطلحاً مختلفاً لوصفه . وعلى أية حال ، فإنه حتى إذا كانت العناصر الكلاسيكية الأربعة للرأسمالية بحاجة لأسماء جديدة، فإن الأفكار الكامنة وراءها مازالت صحيحة. ومازلنا بحاجة لجميع هذه العناصر الأربعة.

الفارق هو أن هذه العناصر الأربعة لم تعد هى كل ما نحتاجه.

والعناصر الأربعة غير كافية فى حد ذاتها كأساس للتنبؤ، لأنها لا تشمل العنصرين الأكثر أهمية فى الاقتصاد العالمى الجديد ـ وهما المهارات والذكاء، والحافز، وكيفية عمل الناس معاً. فهى لا تشمل المعرفة والمهارة. والمعرفة ليست مسألة قوة بشرية مدربة أو مهارة إدارية، بل إن لها أكثر من تعريف بما فى ذلك تعريف ديمنج الذى يقول: «المعرفة هى التنبؤ». «والمعرفة بالنسبة للمستقبل القريب ستكون أيضاً هى القدرة على العمل بشكل مستقل أو ضمن فريق، أن تقود أو تتبع، أن تنتقل من عمل وأن تكون قادراً على عمل ما تدعو الحاجة إلى عمله. وهذا النمط من الموظفين قد لا يلائم العمل فى منظمة تقليدية، الأمر الذى يساعد فى تفسير السبب الذى من أجله لن تكون المنظمة التقليدية ملائمة مستقبلاً.

وقد ظل كينيشى أومى، وهو استشارى يابانى وكاتب وسياسى، وروبرت رايش، وهو محاضر بجامعة هارفارد وأصبح وزيراً للعمل، يؤكدان لعدة سنوات أن عامل التميز الوحيد للاقتصاديات القومية المزدهرة هو الذكاء، والمهارة، وحافز قوة العمل فى كل اقتصاد من هذه الاقتصاديات الناجحة. ويبدو أن رايش وأومى راغبان فى التكهن بحالات النجاح والفشل المستقبلية على أساس العمال ذوى المعرفة، مفترضين توافر العناصر الكلاسيكية. فالشركة التى لا تحظى بدعم مالى وذات المعدات التى عفا عليها الزمن أو التى يقودها مدير لا يتسم بالكفاءة، ستظل عرضة لسوء الأداء. أما بالنسبة لشركتين متساويتين، فإن الشركة التى تحظى بأشخاص أصحاب معرفة تكون فرصها أكبر فى النجاح.

ويوضح دروكر أن المعرفة دون تنظيم يتم استخدامها به لا تفيد كثيراً. وهو يصف التنظيم الجديد الذى سيكون مطلوباً لتحقيق أقصى استفادة من المعرفة ويقول إن مثل هذا التنظيم يجب

أن يظهر، بين أشياء أخرى، «تحسناً دائماً». وهو يقول إن شركات يابانية قليلة تبنت بشكل ناجح التحسن الدائم، وهو يعتقد أن السبب «ربما يكون هو التقليد المعروف باسم «زن». والزن فى البوذية يتطلب الاستمرار فى تقويم النفس عن طريق التأمل من أجل الوصول إلى «النيرفانا» (أو السعادة القصوى التى تتخطى الألم)، ولكن التحسن المستمر فى شركات اليابان لا علاقة له بهذا التقليد البوذى بل هو مرتبط أشد الارتباط بديمنج وهو عالم إحصاء ومنظر أمريكى (وعضو فى الكنيسة الأسقفية، إذا كان ذلك يهمك فى شئ). وقد بدأ ديمنج فى صيف ١٩٥٠ حيث علم اليابانيين كيف يقومون بعمل ما يفعلونه*. وقد تأسست جائزة ديمنج عام ١٩٥١ وهى أعلى جائزة للتميز والتفوق الصناعى فى اليابان.

ومن الواضح أن الخطوة التالية هى إبلاغك بما فعله ديمنج فى اليابان، ولكن ذلك يؤدى إلى أول عقبة تعرقل الفهم. فالجودة ـ إعادة الهندسة أو إعادة التصميم بشكل نموذجى مهما كان الاسم الذى تطلقه عليها ـ هى مجال جديد نسبياً، وكل من يكتب عنها يحدد معنى الكلمات بما يلائمه. وعلى سبيل المثال، فإن ما نطلق عليه لفظ «النظام» يطلق عليه هامر وتشامبى لفظ «عملية». ولا يهم ذلك مادمت تعرف معنى الكلمات المستخدمة بالنسبة للأشخاص الذين يستخدمونها، ولذلك فإن علينا أن نحدد مصطلحاتنا.

وفى هذا الكتاب فإن كلمة «عملية» تعنى أى عمل يمكن تكراره ـ مثل تثبيت باب فى سيارة على خط تجميع، أو كتابة وثيقة تأمين، أو أخذ درجة حرارة مريض. فكل واحدة من هذه الأنشطة تعد عملية. وإذا نظمت عمليتين أو أكثر من أجل تحقيق هدف، يكون لديك «نظام». فمصنع تجميع السيارات، ووكالة التأمين، والمستشفى تعد كلها أنظمة. فكل منها تنظيم لعمليات عديدة الهدف منها عمل شئ محدد. وإذا استخدمنا تعريف ديمنج نفسه، «فإن النظام هو شبكة من المكونات المستقلة التى تعمل معاً لتحقيق هدف النظام»... ويقول ديمنج إنه «بدون هدف، لا يكون هناك نظام».

ويحتاج هدف النظام أيضاً لتعريف، وهو ليس ما تعارف الناس عادة على تسميته بالغرض. وقد أوضح ديمنج فى كتابه الأخير بعنوان «الاقتصاديات الجديدة للصناعة، والحكومة،

---

* لم يكن ديمنج وحده فى اليابان. فقد سبقه هومر ساراسون وتشارلز بروتزمان وتبعه د. جوزيف جوران، وقد قدموا جميعاً مساهمات قيمة للصناعة اليابانية ولكن مفهوم التحسن الدائم يرجع إلى ديمنج.

والتعليم» أن أى نظام يجب أن ينتج شيئاً له قيمة، وأن تكون له نتائج. وهذه النتائج، ونفقات تحقيقها، والعملاء المستهدفون، كما يقول ديمنج هى التى ستحدد هدف النظام. وهذا ليس كل شئ كما يقول ديمنج. «فمن المهم ألا يتم تعريف الهدف أبداً من خلال النشاط أو الوسائل. بل يجب دائماً إيجاد علاقة مباشرة بكيفية تحسين الحياة التى يعيشها كل إنسان. ويجب أن يكون هدف النظام واضحاً لكل إنسان يشارك فيه. كما يجب أن يشمل النظام خططاً للمستقبل. والهدف هو حكم بالقيمة». يقول ديمنج إن مهمة الإدارة ليست فقط تحديد الهدف من النظام بل أيضاً إدارة النظام لتحقيق هذا الهدف. ثم يقول: «يتعين أن تكون هناك إدارة للنظام لأنه لن يدير نفسه».

وكيفية إدارة النظام ـ وهنا يحدث خلط فى التعاريف ـ هى فى حد ذاتها «نظام» أيضاً. ولذلك، فإن فلسفة ديمنج للجودة هى نظام للتفكير فى الأنظمة.. وقد راودنا الأمل فى أن نستطيع حل هذه المعضلة باستخدام كلمة أخرى بدلاً من «نظام الإدارة»، ولكن كلمة «نظام» هى التى استخدمها ديمنج، وهكذا أصبح الوضع على ما هو عليه. وفى محاولة لتوضيح هذا الارتباك فى استخدام كلمة «أنظمة» فى هذا الكتاب، فإننا نشير إليها بأنها تنظيم العمليات؛ وعندما نستخدم تعبير «نظام الإدارة» (أحياناً «أسلوب»)، فهى الطريقة التى تتحكم بها فى تنظيم العمليات، أى إدارة النظام إذا شئت، ونأمل أن يكون ذلك مفيداً.

ومهما تكن الكلمات التى نستخدمها، فأنت تعرف بالفعل عن ذلك أكثر مما تعتقد أنك تعرفه. فنحن نقبل الأنظمة دون التفكير فيها حقيقة. إن أى شخص أتيحت له فرصة اللعب ضمن فريق رياضى أو شاهد مباراة رياضية يعرف «العمليات» و «الأنظمة» و «أنظمة الإدارة»، ولكن لا أحد يستخدم هذه الكلمات لوصف ما يجرى. وبصرف النظر عما إذا كانت مباراة تذاع على إحدى شبكات التليفزيون بعد ظهر يوم أحد أو مباراة مدرسية تذاع مساء يوم الجمعة ـ فالمباراة فى حد ذاتها لا تهم ـ فإن كل شخص فى المباراة يعتبر «عملية» فى حد ذاته (ونحن نطلق على المشاركين اسم لاعبين ونسمى المراكز التى يشغلها كل منهم)، وعندما تترابط هذه العمليات يكون هناك نظام (نطلق عليه اسم الفريق). ومهمة نظام الإدارة (المدربون والمساعدون مع خطط اللعب ونظرياته) هى توجيه كل عملية حتى يعمل النظام ككل بأقصى ما يستطيع (فالفريق سوف يلعب بكل طاقته أو حتى بطريقة تتجاوز قدرته المحددة). وإذا فهمت ذلك، فلن تكون هناك عقبة لا يمكنك مواجهتها فى هذا الفصل.

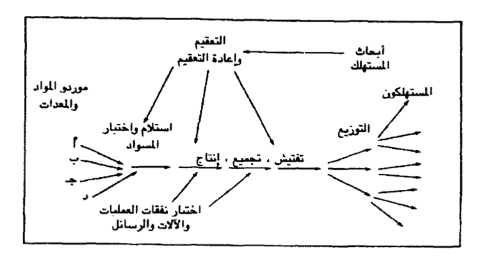
لقد أصر ديمنج على أن ما علمه لليابانيين بداية من عام ١٩٥٠، كان نظاماً جديداً تماماً

للإدارة يقوم على التحليل الإحصائى، ولو بشكل جزئى على أقل تقدير. وقد كانت الفكرة أنه لا يمكن اعتبار كل عملية كاملة فى حد ذاتها، بل يجب أن تنظر إلى النظام ككل، كما أن النظام يجب أن يشمل ليس فقط العمليات الخاصة بك بل أيضاً الموردين والعملاء المتعاملين معك. ويجب متابعة ومراقبة ما يحبه العملاء وما يكرهونه وما يتمنونه ويرغبونه، وأن تتم تغذية النظام بذلك حتى يكون بوسعه مواصلة التحسين والتطور بالشكل الذى يسعد عملاءك دائماً بالنتائج التى تتجاوز توقعاتهم.

يشمل نظام ديمنج للإدارة خمس أفكار جديدة . أولاً، أن الجودة لا تعنى بالضرورة المزيد من التكلفة كما يحدث بالضرورة فى نظام الكمية. (فعلى الأقل، يجب دفع مرتبات لكل هؤلاء المفتشين). الجودة من الممكن، بل يجب أن تكون ذات نفقات أقل. ثانياً، أن العملاء هم جزء من النظام، ثالثاً، الموردون أيضاً جزء من النظام. رابعاً، يمكن استخدام أفكار العملاء والموردين ليس فقط لتحسين المنتج بل لتحسين نظام عمله أيضاً. وأخيراً، يمكن وضع طريقة للتفكير فى كيفية تحسين النظام من خلال استخدام التحكم فى العملية الإحصائية من أجل دراسة وفهم النظام. (تحذير. لا تقيد نفسك بالإحصائيات. يقول ديمنج إن أهم الأرقام «غير معروفة ولا يمكن معرفتها». المزيد عن هذه النقطة فى الفصل الثالث من الكتاب). وهكذا، فإن وضع هذه الأفكار الخمس معاً من شأنه تحديد فكرة ديمنج للتحسين الدائم.

لقد ظلت فكرة التحسين الدائم مطروحة لألوف السنين كمفهوم، وخاصة بالنسبة للسلوك الشخصى*. وكان ما فعله ديمنج فى اليابان هو المرة الأولى التى نجدها تستخدم كنظرية أساسية للإدارة، وقال ديمنج إنها لم تكن تدرس فى أى مكان آخر. ومن المؤكد أن هذه النظرية لم تكن تدرس فى الولايات المتحدة، حيث كان رجال الصناعية فى عام ١٩٥٠ موفقين فى التصنيع بالكم، بينما كانت البلاد تستعد للحرب الكورية. من المثير للدهشة، أن العمل الذى قام به ديمنج، بالنسبة لمستويات الإنتاج الأمريكى خلال الحرب العالمية الثانية، هو الذى لفت إليه أنظار اليابانيين عندما رأوا تلك المستويات بعد الحرب. وعندما ذهب ديمنج إلى اليابان، لم تكن مستويات إنتاج الحرب التى ساعد على رصدها هى التى قام بتدريسها هناك. فما عمله نظام

* فى حوالى عام ١٩٢٢، حقق عالم نفس فرنسى يدعى إميل كووى شهرة ذائعة ونفوذاً فى أوروبا والولايات المتحدة لما قاله من أن بوسع الناس علاج أنفسهم من الأمراض عن طريق تكرار شعاره للتحسن الدائم «كل يوم، وبكل وسيلة، أنا أتحسن وأتحسن». وقد مات إميل كووى فى عام ١٩٢٦.



شكل ١ النظر إلى الإنتاج كنظام. تم إعادة الطبع بتصريح من و. إدواردز ديمنج.

إدارة ديمنج لليابانيين هو التمثيل بالرسم البياني للنظام وبشكل توضيحي (شكل ١)، حتى يستطيع الأشخاص المعنيون رؤية أين موقعهم من النظام وكيف يمكنهم العمل من خلاله وقد وسّع الشكل التوضيحي من النظام بإجبار اليابانيين على التوجه لخارج مصانعهم لضم الموردين والعملاء. ومن أجل توضيح المدى الذى سبق به ديمنج عصره، فقد شكا هامر وتشامبى من الشركات الأمريكية بعد ٤٣ عاماً وقالوا: «إن الأشخاص المعنيين بالعملية (النظام) ينظرون إلى «الداخل» نحو إداراتهم وإلى «أعلى» نحو رئيسهم، ولكن ليس هناك من ينظر إلى «الخارج» نحو العميل. وهؤلاء الذين يستخدمون نظام إدارة ديمنج لا ينظرون للخارج نحو العميل فحسب، بل يدخلون هذا العميل فى النظام.

هذا التوسيع للأنظمة لكى يشتمل على الموردين والعملاء أدى إلى طرق جديدة للتفكير فى المنظمات. وعلى سبيل المثال، فلكى تعرف شيئاً مفيداً عن شركة جنرال موتورز، لا يمكنك مجرد دراسة هذه الشركة، بل لا بد أن تدرسها كجزء من الاقتصاد العالمى، لأن العملاء فى هذا الاقتصاد هم جزء من نظام الشركة الذى يتسع بشكل مطرد. (لقد فكرنا بشكل عابر فى اختيار عنوان «عصر الأنظمة التى تتسع بشكل مطرد» ولكننا فى النهاية رأينا أنه يصلح بشكل أفضل لكتاب عن نشأة الكون).

إن الشئ الحاسم بالنسبة لنجاح أى نظام، بصرف النظر عما يشتمل عليه، هو كيفية

إدارة هذا النظام. وحتى هؤلاء الذين يستطيعون رؤية وجود نظام فى مصنع (أو مدرسة، أو مكتب، أو مستشفى، أو وكالة) فإنهم قد لا يقبلون فى بعض الأحيان ما يجب أن يكون واضحاً الآن. وهو أن الإدارة التقليدية لا تحقق، وليس بوسعها تحقيق الأفضل من أى نظام.

إن الطريقة التقليدية تقضى بأن تتنافس كل عملية فى النظام مع الأخرى لكى تصل إلى أفضل أداء منفرد. أما الطريقة الجديدة فهى تتطلب أن تتم إدارة كل عملية بالشكل الذى يصل بأداء النظام «ككل» إلى أفضل مستوى ممكن. وهناك ما يغرى بطرح فكرة أنه إذا كان كل جزء فى قمة الكفاءة فإن النظام ككل يجب أن يكون أيضاً فى ذروة الكفاءة، ولكن ذلك ليس بصحيح ولنحاول تخيل فوضى التقوقع التى يمكن أن تنشأ إذا حاول كل عازف فى أوركسترا لندن السيمفونى أن يستعرض قدراته الموسيقية الفردية بدلاً من العزف بشكل جماعى لإظهار قدرات الأوركسترا ككل. نفس المبدأ ينطبق بدقة على أى نظام. فالهدف يجب أن يكون هو الفائدة المتبادلة المتناسقة، وكما نذكر من الفصل السابق، فإن تحقيق ذلك يتطلب التعاون وليس المنافسة وإنه لمن السهل تخيل تعاون يتنافس فيه كل قسم لكى يؤدى أفضل ما عنده ولكنه يدمر المنظمة فى نفس الوقت.

أما فى نظام ديمنج للإدارة، فإن السؤال المطروح ليس هو كيف يتم أداء كل عملية على حدة، بل كيف تعمل جميع العمليات معاً بأفضل صورة ممكنة

ومرة أخرى، فإن المطلوب هو تغيير التفكير.

يقول الدكتور راسل ل. أكوف، العميد السابق لمدرسة وارتون للأعمال، أنه منذ عصر النهضة استخدم الجنس البشرى طريقة للتفكير مستمدة من الأطفال. ويقول أكوف أنه عند إعطاء لعبة أو دمية جديدة للأطفال يحتاجون لفهمها فإنهم يبدأون بشكل طبيعى عملية من ثلاث خطوات. «وأول شئ يفعلونه هو فكها إلى أجزاء. والشئ الثانى الذى يفعلونه هو محاولة فهم سلوك كل جزء على حدة، وبعد ذلك تأتى الخطوة [الثالثة] ويحاولون فيها تجميع فهم الأجزاء بحيث يتحول إلى فهم للكل. هذا هو التحليل». ولقد كان التحليل هو الطريقة السائدة للتفكير الغربى لأكثر من ٤٠٠ سنة، واستخدم المديرون التحليل لتنظيم الأعمال والوكالات. ويقول أكوف، «إننا نقوم بتفكيك الشركات والمدارس إلى إدارات وفروع، ونحاول إدارة كل منها على حدة، ثم نقوم بتجميعها إلى وحدة كاملة... هذه هى الطريقة التى ندير بها».

وبالنسبة للإنتاج بالكمية كان التحليل كافياً. ولكنه غير كاف فى الإنتاج بالجودة الذى يتعين إدارته كنظام، وكما يوضح أكوف، «لا تستطيع أن تشرح سلوك نظام من خلال التحليل».

ولكى تشرح نظاماً، لا بد وأن تلجأ إلى التركيب*. وبدلاً من فك الأجزاء والنظر إلى كل جزء بشكل منفصل، يجب أن تضع جميع الأجزاء معاً وتنظر إليها كجزء واحد من نظام أكبر تنتمى إليه، بمعنى، أنك توسع دائرة تفكيرك وتضع فى اعتبارك تلك العناصر الموجودة خارج سيطرتك ولكنها تؤثر على ما تفعله. فمثلاً، يجب أكوف أن يوضح أن العاملين فى مجال ميكانيكا السيارات بوسعهم تفكيك أى عدد من السيارات الإنجليزية والأمريكية كما يشاءون، وهم لن يستطيعوا على الإطلاق اكتشاف السبب الذى من أجله توجد عجلة القيادة فى السيارات البريطانية جهة اليمين، بينما توجد فى السيارات الأمريكية جهة الشمال. إن السبب فى تحديد موقع عجلة القيادة لا يرجع إلى كيفية تجميع السيارة، بل يكمن هذا السبب فى اختلاف المجتمعين الإنجليزى والأمريكى، أى الأنظمة الأكبر التى تستخدم فيها هذه السيارات.

ويشير أحد التفسيرات إلى أنه خلال القرون الوسطى فى إنجلترا كان الفرسان يحملون رماحهم جهة اليمين حتى يكون بوسعهم الصراع أو القتال، وكان الفارس خلال الصراع يواجه خصمه من جهة اليمين، ولذلك كان يتعين عليه السير ناحية الشمال كما يقود الإنجليز سياراتهم الآن.أما بالنسبة للولايات المتحدة فقد كان الوضع مختلفاً، حيث لم يكن هناك فرسان من القرون الوسطى برماح فى أيديهم. والأسلحة المطروحة للاختيار بينها هى الفأس أو البلطة التى كانت مستخدمة أيام الهنود الحمر، وهى أسلحة تمسك باليد اليسرى وذلك حتى تكون «اليد المحاربة» خالية وبعيداً عن متنال العدو، وكان الأمريكيون يمرون من جهة الشمال، أى يكون سير السيارة جهة يمين الطريق كما نعرف الآن.

وهذا شرح سهل وطريف ومفهوم ولكنه يثير سؤالاً شائكاً: وماذا عن الفرنسيين الذين كانت لديهم وفرة من الفرسان خلال القرون الوسطى، ولكنهم يقودون سياراتهم على يمين الطريق؟

ومهما يكن تفسير وضع قيادة السيارة عند الإنجليز والأمريكيين، إلا أن الحقيقة تبقى متمثلة فى أن التحليل سوف يكشف لك كيفية تجميع السيارات، أما التركيب فسيبين لك السبب فى تجميعها على هذا الشكل. ويتعلق التحليل بكيفية عمل كل جزء، أما التركيب فيتعلق بالسبب الذى من أجله تعمل الأجزاء معاً، ليس من وجهة نظر ميكانيكية بل من حيث التصميم والأداء. إن

---

* ولكلمة «التركيب» فى الهندسة معنى آخر. فإذا كنت مهندساً فعندما نكتب «تركيب» يجب أن تقرأها «تحليل نظم». وإذا لم تكن مهندساً، فيمكنك تجاهل هذه الملحوظة.

التركيب هو مفتاح نظام الجودة. ويقول أكوف: «إن الفكرة الإدارية الأساسية التى يطرحها التفكير بطريقة الأنظمة هى أنك لكى تدير نظاماً بشكل فعال، يتعين عليك التركيز على التفاعلات بين الأجزاء وليس لسلوك كل منها على حدة».

والمثال الذى يميل إليه أكوف وديمنج يخص السيارات مرة أخرى، ربما لأن كل إنسان فى العالم تقريباً لديه على الأقل ولو فكرة مبهمة عن السيارة، ويعرف بشكل أو بآخر كيف تعمل السيارة. ولقد تعلمنا، فى العالم الصناعى، أن بعض السيارات أفضل من غيرها، وسبب أفضلية البعض هو التفاعل بين الأجزاء. فإذا كان لديك خبراء فى السيارات يختارون لك أفضل محرك، وأفضل جهاز لنقل السرعة، وأفضل محور للعجل، وأفضل كل شئ فى سيارات العالم، وإذا قمت بتجميع كل هذه الأجزاء معاً فإن السيارة لن تعمل. فهذه الأجزاء لم تصمم لكى يلائم كل منها الآخر، وهكذا فلا يوجد تفاعل يذكر بين الأجزاء، ولن تستطيع أفضل أجزاء السيارات فى العالم أن تصنع أفضل سيارة فى العالم. ولو حدث وتحركت هذه السيارة من مكانها فسوف يكون ذلك مجرد ضربة حظ.

وعندما تدرك أن الهدف يجب أن يكون هو إدارة النظام ككل من أجل تحقيق أفضل تفاعل بين الأجزاء، عندئذ سيكون من اليسير رؤية السبب الذى من أجله حاول الكثيرون من المديرين الأمريكيين خلال السنوات الأخيرة تحسين الجودة والإنتاجية دون نجاح يذكر على المدى الطويل.

وخلال السبعينيات عندما بدأ المديرون الأمريكيون زيارة المصانع اليابانية ليكتشفوا سر الجودة الاستثنائية فى التصنيع اليابانى، ركزوا فى البداية على جماعات الجودة، وهى مجموعات من عمال المصانع اليابانيين الذين يلتقون لمناقشة المشكلات والحلول الممكنة، ولتقديم اقتراحات بشأن تحسينات معينة فى شركاتهم. وعندما عاد هؤلاء الأمريكيون إلى بلادهم، بدأت جماعات الجودة تظهر فى المصانع؛ ولكن تلك الجماعات، التى أعلن عنها بحماس كبير، كان محكوماً عليها بالفشل منذ البداية ــ ولم يكن سبب ذلك هو العمال. فالعمال الأمريكيون على الأقل بنفس كفاءة زملائهم اليابانيين بالنسبة للتعرف على المشكلات وحلها وبالنسبة لتقديم المقترحات. ولكن فى اليابان كانت جماعات الجودة جزءاً من نظام للإدارة من أجل التحسين الدائم، ويشمل هذا النظام أيضاً إدارة تصغى للاقتراحات وتنفذها. وفى الولايات المتحدة كانت جماعات الجودة على مسئولية أصحابها؛ والإدارة تصغى أو لا تصغى لما يقولونه، ولكن التقليد السائد كان هو أن المديرين يديرون والعمال يعملون. ولم يكن فى هذا التقليد شئ عن إصغاء المديرين للعمال. فالنظام لا يسمح بذلك؛ ولذلك لم تكن هناك إمكانية لنجاح جماعات الجودة.

لقد استخدم الأمريكيون الذين ذهبوا إلى اليابان التحليل لدراسة النظام؛ ووجدوا جزءاً واحداً هو أنهم لم يستخدموا التركيب، ولذلك ضاع منهم الكل الذى يعتبر أعظم بكثير من مجموع أجزائه فى نظام التحسين الدائم.

أما الأجزاء والأقسام الأخرى للأساليب ذات النجاح الباهر والتى عبرت المحيط الهادى أو تم تطويرها فى الولايات المتحدة لتحسين الجودة وتخفيض النفقات، فقد كان محكوماً عليها بالفشل لنفس السبب. فالتسليم فى المواعيد المحددة، والتحكم فى العملية الإحصائية، والتعامل مع الموردين، والاعتناء بالعملاء، وبستة أو أكثر من الاقتراحات الأخرى كلها تحسينات ذات قيمة، ولكن إلقاء التحسينات المنعزلة داخل نظام، دون إدارته لينتج جودة، لن يجعل ذلك النظام ينتج جودة بطريقة سحرية. فالجودة تأتى من نظام إدارى معد لكى يحصل من العمليات، عن طريق التعاون، على أكثر مما يمكن أن تنتجه العمليات بمفردها أو من خلال المنافسة. فلو قام كل مورد يتعامل مع المصنع بتسلم البضائع فى الوقت المحدد تماماً، فى كل مرة، فإن المصنع قد يوفر الأموال بشكل مباشر عن طريق عدم وجود مخزون زائد؛ ولكن ذلك بمفرده لا يستطيع أن يحسن الجودة على المدى البعيد. وتوجد فقط فرصة محدودة حتى يمكن الحفاظ على المدخرات المبدئية. وقد يتعرض جزء آخر من النظام للانهيار إذا تحمل فوق طاقته بسبب الالتزام بمواعيد التسليم التى لم يهيأ أو ينظم لقبولها أو التعامل معها. ولكى تحسن النظام، يجب أن يكون لديك وسائل الاتصال، والتنسيق، والتعاون بين العمليات.

ويجب عليك إعادة تنظيم النظام كله لإنتاج جودة أكبر بتكلفة أقل، وتناول أجزاء منه فقط لن يحقق الغرض. جرب هذه الطريقة: إذا كنت مصراً على البحث عن أشجار مفردة، فلن ترى الغابة أبداً.

وللمساعدة فى التغلب على تلك المشكلة، وضع ديمنج أول نقاطه الأربع عشرة (التى سوف نشرحها فى الفصل الرابع) «اجعل الهدف ثابتاً»؛ وهو يتطلب أن يجيب أعلى المسئولين التنفيذيين فى الشركة (أو المدرسة، أو المستشفى، أو المؤسسة الحكومية) على السؤالين التاليين: (ما الذى نفعله؟ ولماذا نفعله؟)* ولا يمكن الإجابة عن هذين السؤالين إجابة كافية حتى تتم دراسة النظام ككل، ليس عن طريق التحليل، الذى لا يستطيع أن يجيب على أسئلة «لماذا»، ولكن عن طريق

---

* يقول هامر وتشامبى إن أول سؤال فى منظمة تفكر فى إعادة الهندسة هو «لماذا نفعل ما نفعله أصلاً؟» وهذا يبدو لنا أنه نفس التساؤل.

التركيب الذى يستطيع ذلك. عليك أن تخرج ثم تنظر إلى الداخل. ماذا نفعل؟ ولماذا نفعله؟ بدلاً من أسلوب الإدارة السائد وهو الاندفاع وعمل «شئ ما». فالعمل الأول الذى يتعين تنفيذه من أجل خلق منظمة قائمة على الجودة هو أن تجلس ساكناً وتفكر. وهذا فى الغالب أمر صعب بسبب واحدة أخرى من معتقداتنا القديمة التى تقول إن «الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات».الأفعال سوف تكون أساسية فيما بعد، ولكن بدون الكلمات العميقة والمنطقية أولاً، فإن أنظمة إدارة الجودة سوف تواجه وقتاً صعباً حتى تتمكن من البدء.

وإذا نظرت إلى الجودة على أنها رحلة، فسوف يكون من الصعب إقناع أى شخص أن يسافر معك حتى يعرف أين أنت ذاهب ولماذا تذهب إلى هناك. وأصحاب المعرفة إذا لم يعرفوا إلى أين يُذهب بهم لا يتبعون بإرادتهم أى إنسان لأى مكان، وإذا أرغمتهم على الذهاب، فسوف يصبحون مقاومين وساخطين. ومن ناحية أخرى سوف يصبحون مؤيدين بحماس إذا تم إقناعهم بأن المكان الذى تذهب إليه مكان أفضل.

وعندما بدأ ديمنج التشاور مع شركة فورد عام ١٩٨١، سأل المديرين التنفيذيين عن العمل الذى تقوم به شركة «فورد موتور» وكان ذلك السؤال هو، ما الذى تفعله، ولماذا تفعله؟ (وقد كان ديمنج يعرف أن فورد تصنع السيارات. وفى الحقيقة، كان يعرف؛ فقد كانت لديه سيارة فورد مافريك طراز ١٩٧٥. وقد ظلت لديه حتى وفاته). الذى كان ديمنج يريد أن يعرفه هو ما الذى كان كبار التنفيذيين فى شركة فورد يعتقدون أنه يجب عليهم أن يفعلوه الآن وفى المستقبل ولقد استغرق الأمر منهم ١٨ شهراً حتى يعطوه إجابة، ولكن فى عملية الإجابة، توصل التنفيذيون إلى اتفاق على ما كانوا يفعلونه، ولماذا كان يفعلونه.

وبمجرد التوصل إلى ذلك الاتفاق، تم طبع بيان «فورد» على بطاقات فى حجم الجيب وإعطاؤه إلى كل فرد فى الشركة. ومن أكبر منصب إلى أقل موظف، إذا كان أى شخص يريد أن يعرف ما تفعله شركة فورد، وما تنوى أن تفعله، كانت إجابة ذلك مطبوعة على البطاقة. وبدون الأفكار الناتجة عن تفكير طويل وعميق التى عبرت عنها الكلمات فى البداية، كان من الممكن ألا يفهم موظفو «فورد» أو يقدروا ما كان يجب فعله. إن التغير صعب جداً حتى عندما تفهم لماذا يكون التغير ضرورياً؛ وبدون هذا الفهم قد يكون التغير مستحيلاً. ولكى يكون التغير مقبولاً، يجب أن يكون للنظام هدف، ويجب أن يفهم كل عضو فى النظام ما هو الهدف. وقد فعل بيان «فورد» ذلك.

والنص الكامل لهذا البيان موجود فى الملحق (أ)، ولكن يمكن الحصول على الفكرة

الأساسية من خلال عينة موجزة من هذا البيان: «إن مهمتنا هى تحسين إنتاجنا وخدماتنا بشكل مستمر .. وكيفية إنجاز هذه المهمة لا تقل أهمية عن المهمة نفسها». ويحدد البيان القيم الأساسية بالنسبة له وهى البشر، والمنتجات، والأرباح، بينما يؤكد المبادئ التى يسترشد بها وهى الجودة، والعملاء، والتحسين المستمر، ومساهمة الموظف، ومشاركة الموزع والمورد، والتكامل بين الجميع. وهذه ليست قائمة بالأشياء التى يتعين عملها ولكنها دليل فلسفى للامتياز.

وقد قام بعض المديرين التنفيذيين بشركة هوكست سيلانيز Hoechst Celanese بطباعة ٢٠ نقطة معينة من نقاط الجودة على ظهور البطاقات الخاصة بهم تحت ثلاثة عناوين أساسية ـ الأداء، والبشر، والعملية ـ وكان الهدف من ذلك هو أن يفهم عملاء الشركة معتقداتها وأسلوب عملها.. وكان ذلك أكثر بيانات الجودة، التى رأيناها، إيجازاً. أما أطول هذه البيانات فهو ذلك الكتيب الذى يتضمن ١٤ صفحة والذى نشرته شركة زيتك Zytec والذى يركز على من تصفهم الشركة بـ «المساهمين»، والذين عرفتهم بأنهم «العملاء، وأصحاب الأسهم، والموظفين، والموردين، والمجتمعات». وقد كتب هذا الكتيب بلغة انجليزية بسيطة ومباشرة، مع خلوه بشكل ملحوظ من المصطلحات التجارية الخاصة برجال الأعمال. ويلاحظ أن هذا الكتيب يمتد لأبعد من نظامه الخاص ليشمل ليس فقط العملاء والموردين بل أيضاً المجتمعات التى تعمل بها «زيتك» (هذا الكتيب موجود فى الملحق ب).

إن فهم توسع الأنظمة وكيفية عملها، وإدراك أن أنظمة الجودة يجب أن تكون أكفأ مزيج للتعاون الفعال بين عملياتهم، كل ذلك يعد جزءاً من «التقدير للنظام». وهذه واحدة من أربع مناطق يتعين عليك فهمها حتى يؤتى نظام ديمنج للإدارة بثماره. وقد أشار ديمنج إلى هذه العناصر الأربعة باعتبارها «معرفة عميقة»، وربما لنفس السبب، نطلق على هذا العصر اسم عصر التحسين الدائم: حيث يجب أن نطلق عليه اسماً ما. وقد يكون الاسم مضللاً بعض الشئ. وكلمة «عميقة» هنا توحى ببعض الفهم العميق للنقاط الأربع. والحقيقة أنه بوسعك الاستفادة فقط من المعرفة العملية بهذه النقاط والاعتراف بوجودها وبأنها تؤثر على ما تفعله وأيضاً على الطريقة التى تفعله بها.

إن لديك الآن معرفة ذات قيمة عملية بالنظام. والنقاط الثلاث الأخرى هى نظرية التغير ونظرية المعرفة وعلم النفس. وسوف تأتى هذه النقاط بعد ذلك. وكما يقول البطل الفرنسى فى الأفلام الحربية.. الشجاعة، ياصديقى.

٣

• • • • •

التنوع .. والمعرفة .. وعلم النفس

«إن المشكلات الهامة التى نواجهها
لا يمكن حلها بنفس مستوى التفكير الذى كنا عليه
عندما خلقنا هذه المشكلات»
ـ ألبرت أينشتين

تعانى الولايات المتحدة من مشكلات اقتصادية واجتماعية حادة. وما لم تحل هذه المشكلات فإن أمريكيى اليوم ـ من الشباب وأطفالهم ـ لن يعيشوا بنفس الرفاهية التى كان يعيش بها آباؤهم وأجدادهم. والناس الذين لا يريدون مواجهة هذه الحقيقة البغيضة، دائماً ما يردون بأن الأمريكيين قابلوا مشكلات صعبة من قبل وكانوا يتغلبون عليها فى كل مرة. وهذا حقيقى، ولكنّ هذا نوع مختلف من المشكلات يتطلب نوعاً مختلفاً من الحلول. والشىء الذى اعتاد الأمريكيون على فعله وهو كيفية حل مشكلاتنا القومية بشكل تقليدى ـ لن يفلح هذه المرة. وهناك مثالان من الممكن أن يظهرا الاختلافات.

فى عام ١٨٦٢ أقر الكونجرس «قانون هومستيد»، وقانون منح الأراضى للكليات، وقانون سكك حديد الباسيفيكى. والقوانين الثلاثة كانت معدة بغرض فتح الغرب للاستيطان، وعن طريق ذلك يزداد الإنتاج الزراعى الذى كان أمراً جوهرياً. فقد كان عدد سكان الولايات المتحدة ينمو بسرعة أكبر من الموارد الغذائية. فقد كان عدد السكان يزداد فيما بين ١٨٦٠، ١٨٨٠، بنسبة أكبر من ٥٠٪، ليرتفع من ٣١ مليون نسمة إلى ٥٠ مليون نسمة.

ولجعل الناس يتحركون تجاه الغرب، حيث الأراضى الزراعية متاحة ومتوافرة، تعهدت الحكومة الفيدرالية بمنح مائة وستين فداناً مقابل ثمن رمزى لأى مستوطن يعيش على الأرض ويعمل فيها لمدة خمس سنوات. وفى النهاية ونتيجة لذلك أصبح ١٥ ألف مستوطن يعيشون على ٢٥ مليون فدان من الأرض يدعون حقهم فيها فى مينيسوتا، وويسكونسن، وكانساس، ونبراسكا*.

وجعل الناس ينتقلون إلى الأرض لم يكن نهاية المشكلة. فقد كان عليهم أن يعرفوا كيف يستغلون الأرض، وكيف يستخدمون الأساليب العلمية الجديدة ليحصدوا أضخم المحاصيل. وفى عام ١٨٦٢، تأسست وزارة الزراعة الأمريكية، وأعطى قانون «منح الأراضى للكليات» الأراضى للولايات كى تقوم بتأسيس معاهد لتعليم «الزراعة والفنون الميكانيكية (الصناعية)» عليها. وفى النهاية وكنتيجة لذلك تأسست فى الولايات المتحدة والأراضى التابعة لها ٧٢ كلية من منح الأراضى. وبإنتاج محاصيل أكثر وأفضل، كان يجب أن تصل هذه المحاصيل إلى السوق. وأتاح قانون سكك حديد الباسيفيكى الأرض وتعهد بتقديم العون المالى للاستثمارات لشركة «سنترال باسيفيك ويونيون باسيفيك ريل رودز» Central Pacific & Union Pacific Railroads لبناء خط حديدى من أوماها إلى سان فرانسيسكو. وانتهى العمل فى الخط عام ١٨٦٩.

وقد منحت الحكومة الفيدرالية للبرامج الثلاثة ٢٢٥ مليون فدان من الأراضى العامة. وفى أثناء الحرب الأهلية ومع نقص السيولة النقدية، ضمنت الحكومة الفيدرالية السندات للسكك الحديدية لجمع الأموال الخاصة، وأعطت أراضى شبه مجانية للمستوطنين لزيادة المحاصيل، وأراضى مجانية للولايات لتعليم هؤلاء المستوطنين كيف يستخدمون العلم لإنبات محاصيل أفضل. وقد كتب المؤرخ جيمس مكفيرسون أنه بسبب هذه التطورات «أصبحت الولايات المتحدة سلة الخبز للعالم لفترة كبيرة من القرن العشرين». وقد أشار أيضاً إلى أنه بسبب التطورات الزراعية والصناعية التى بدأت خلال فترة الحرب الأهلية، أصبحت الولايات المتحدة صاحبة الإقتصاد المسيطر فى العالم قبل نهاية القرن التاسع عشر، وخلفت بذلك بريطانيا العظمى.

وهذه هى أول مشكلة وكيف أمكن حلها، وإليك المشكلة الثانية.

---

* لم يكن الاستيطان مجرد انتقال. فقد كانت متاعب الحدود، والأمراض، وهجوم الهنود الحمر تمثل خطورة. وحدثت ثورة من السيوكس ضد المستوطنين فى مينيسوتا عام ١٨٦٢، وأبيدت فرقة الفرسان السابعة عند ليتل بج هورن فى ١٨٧٦. ولم تتوقف حروب الهنود إلا بعد مذبحة ووندرد نى فى ١٨٩٠.

في عام ١٩٤٧، كان الإقتصاد البريطاني قد شلته الحرب العالمية الثانية، وقامت الولايات المتحدة بإعطاء الحكومة في لندن قرضاً لتحفظه من الانهيار. ولم يكن هذا كافياً. فقد كانت كل الدول في أوروبا على حافة الخراب، وكان الشيوعيون يحدثون المشكلات والاضطرابات في أي مكان يتمكنون فيه من ذلك. وفي خطاب للجنرال جورج مارشال في حفل التخرج في هارفارد في ذلك العام وكان حينئذ وزيراً للخارجية، اقترح ما عرف فيما بعد بخطة مارشال. وجوهر هذه الخطة هو أن كل دولة حرة في أوروبا يجب عليها أن تخطط لإعادة إصلاح اقتصادي طويل المدى، وعندما يتم وضع الخطط تقوم الولايات المتحدة بإقراض هذه الدول بالأموال التي تحتاجها لإعادة البناء.

ومع حلول الصيف التالي ، بدأت الحكومة في تقديم مليارات الدولارات في أوروبا بما فيها اليونان وتركيا. كتب المؤرخ صموئيل إليوت موريسون فيما بعد «باستعادة الأحداث والتأمل فيها، فإن خطة مارشال كانت أفضل شئ يمكن أن تفعله الولايات المتحدة لأوروبا». ولا شك أنه بدون خطة مارشال - التي تكلفت ٨٠ مليار من دولارات العصر الحالي في أربع سنوات - لأصبحت دولة أو أكثر من دول غرب أوروبا تابعة للسوفييت بعد الحرب.

وعليه فإن لدينا مشكلتين هائلتين واجهتهما الولايات المتحدة في أقل من مائة عام - إحداهما داخلية ، والأخرى خارجية - وكلتاهما تم حلهما بعبقرية. وفي كل حالة، فإن الحل كان أيضاً أسلوباً بسيطاً لشرح مشكلة معقدة للشعب.

ولم يكن الرئيس أبراهام لنكولن مضطراً لشرح الأوضاع المعقدة للمجتمعات والحكومات الأوروبية القمعية أو أنماط الهجرة، لقد كان عليه فقط أن يوضح أن الولايات المتحدة تستقبل أناساً أكثر وتحتاج إلى غذاء أكثر، لذلك إذا كانت لدى المستوطنين النية للزراعة، فسوف تعطيهم الحكومة الأرض، وسوف ترشدهم وتدلهم على أحسن الطرق لزراعتها، ثم تقوم بالترتيبات لنقل محاصيلهم إلى السوق. لقد تم شرح المشكلة والحل ببساطة.

ولم يكن الرئيس هاري ترومان ملزماً بشرح أنظمة سياسية، وفلسفات اقتصادية، ومشكلات مستقبلية، وكان عليه فقط أن يقول إن الشعب الأمريكي بعد خوضه حرباً قريبة ليحفظ لأوروبا وآسيا حريتهما، فإنه لن يترك الشيوعيين يأخذون ما لم يقدر عليه النازيون. فالولايات المتحدة سوف تمول إعادة بناء أوروبا حرة. إنه توضيح وحل مؤسسان على بديهة سليمة.

وكان كل حل يتطلب ضوابط لما كان الأمريكيون يفعلونه ويعتقدونه، ولكن لا شئ أكثر من الضوابط. لقد كان علينا أن نقدم العون المالي للفلاحين، والسكة الحديد، ولكن كان لا يزال على

الفلاحين أن يقوموا بالعمل وعلى الرأسماليين أن يديروا السكة الحديدية. ولم يكن هناك تغير جذرى فيما كنا نعتقده أو فيما كنا نفعله. وفى الحقيقة، كنا نمارس ما سوف يصبح بشكل متزايد أسلوب الحل القياسى الأمريكى للمشكلات والمفضل جداً لدى الكونجرس الأمريكى: إغدق الأموال عليه.

ولكنه توجد ثلاثة أشياء مختلفة على الأقل هذه المرة.

أولاً: يبدو أنه لا توجد طريقة بسيطة لشرح ماهية المشكلة. وعندما يتم إلقاء الخطب العامة، تكون هذه الخطب بشكل حتمى تقريباً حول نتائج المشكلة ـ اقتصاد متدهور، ورعاية صحية باهظة التكاليف، وتعليم عام سيئ للغاية، وجرائم عنف متزايدة، ودين وطنى فى حجم كوكب المشترى. التركيز على ماذا يحدث بدلاً من لماذا يحدث. ولا يوجد إدراك شعبى أن كل هذه المشكلات لها نفس السبب الأصلى. وكما قلنا فى بداية الفصل الأول، فإن معظم المديرين الأمريكيين على كل المستويات وفى كل المجالات لا يعرفون كيف يديرون فى هذا الإقتصاد العالمى الجديد. إن اقتصادنا، والرعاية الصحية، والتعليم، وتنفيذ القوانين، والحكومة، كل هذا يمكن تحسينه باستخدام نظام إدارة الجودة.

ثانياً: فى الزراعة والمعونات الأجنبية، كان الجميع يدركون العناصر والمكونات الجوهرية للمشكلات والحلول. ولا يوجد إنسان سليم التفكير فى البلد يعجز عن فهم أنه لكى تطعم أشخاصاً أكثر، يجب أن تمتلك غذاء أكثر. وعلى الجانب الآخر، يوجد فهم عام قليل للحاجة لإدارة الجودة، وقليل من التقدير لما يمكن أن تفعله إدارة الجودة لنا، وقليل من الاتفاق على ماهية إدارة الجودة. وحيثما تظهر فكرة تحمل شعار أو بطاقة الجودة على يد أى مستشار، أو شركة، أو شخص معارض، أو معتوه لا تحقق نجاحاً فورياً، فإن كل ما يتعلق بالجودة يعلن أنه ميت. وفى معظم الأماكن لم يتم حتى اختباره بعد. فالناس لا يفهمون إدارة الجودة لأنه لا الصحافة ولا رجال السياسة يستطيعون شرحها لهم. وعادة ما يقوم الصحفيون ورجال السياسة بتعريف وتحديد القضايا المعقدة، لكنهم فى هذه المرات لا يستطيعون هم أيضاً فهمها.

ثالثاً: لا تستطيع الأموال أن تحل المشكلات حتى لو كانت الحكومة تمتلك شيئاً منها، وهى لا تمتلك. ويتنبه الناس بشكل متزايد إلى إدراك أن إغداق المال على نظام لا يحسنه، إنه يجعل ذلك النظام أكثر تكلفة فقط. وفى مؤتمر عن الجودة فى التعليم فى تكساس فى أواخر عام ١٩٩٢، قالت آن ريتشاردز محافظ تكساس أن إنفاق الدولة على المدارس العامة فى تكساس تضاعف فى عشر سنوات. وقالت ريتشاردز «المال وحده لن يحل المشكلة، حتى تغيروا المنهج والنظام».

إن التغيير مطلوب ـ التغيير الكامل.

وتبني نظام الجودة للدكتور ديمنج يتطلب تغييراً شخصياً جذرياً لدرجة أن ديمنج أسماه تحولاً، تغيراً فى الحالة، من ماء إلى ثلج. يجب عليك أن تغير ما تعتقده وما تفعله، ولا يزعم أحد أن التحول سهل. ودور ما أسماه ديمنج بالمعرفة العميقة هو إرشاد الناس خلال ذلك التحول بأقل عدد ممكن من التخبطات والصدمات. والمعرفة العميقة يمكن أن تكون ذات أهمية لكل شخص، ولكنها حاسمة بالنسبة للمديرين. فالمديرون ليسوا فقط أولئك الذين يحملون ألقاباً كبيرة فالمديرون موجودون فى كل مكان، وهم غالباً لا يعرفون أنهم مديرون فأى إنسان يدير شئون بيته مدير. وأى مدرس مدير. وأى شخص يرأس برنامجاً تطوعياً مدير. ويفرض أنك لا تعيش فى كهف ولا تقتات على ثمار الأشجار، فمن المرجح أنك مدير، أو كنت مديراً، أو سوف تكون مديراً.

ومن الفصل السابق، تعرفت على الأنظمة والأنظمة الموسعة وكيف يمكن أن تحدد دورك. ولنتطرق إلى الأجزاء الثلاثة الأخرى للمعرفة العميقة، لأن كل واحد منهما لازم للإدارة الجيدة ولنبدأ مباشرة أيضاً بنظرية التنوع.

* * * * *

ويبدو أن التنوع ، كما يستخدم ديمنج الكلمة، خرج من علم الإحصاء، وحساب التفاضل والتكامل، وعلم الأحياء. وبالنسبة لنا، من الأسهل أن نفهم فى علم الأحياء أن التنوع يعترف بأن الكائنات الحية ليست متماثلة. وحقيقة أن الناس، بما فيهم الأقارب، يختلفون عن بعضهم البعض هى حقيقة ملحوظة. وعبارة «الناس مختلفون» لا تثير بذاتها الجدل. (ولكن الجدل يأتى، ويعنف، عندما تحاول أن تحدد كيف يختلفون.. وأن تشرح لماذا يختلفون). وتمثل مقولة ديمنج أساساً هذا الاتجاه، التنوع يوجد فى كل الأشياء. وفى الغالب، أول ما نتعلمه من التنوع كأطفال عندما يقولون لنا أنه لا توجد كسفتان ثلجيتان متماثلتان. والمرجح أنه لا يكون إنسانان متشابهين تماماً أيضاً، وأنه لا يكون الإنسان الواحد هو نفس الإنسان يوماً بعد آخر. ولو كان عندك نفس الشخص يفعل نفس الشئ بنفس الموارد ونفس الآلات كل يوم، فإن المنتجات سوف يكون بينها اختلافات طفيفة. ولن تكون المنتجات بالضرورة مختلفة بدرجة ملحوظة، ولكنها سوف تكون مختلفة. وإذا كنت لا تدرك وجود التنوع، فإنك سوف ترتكب أخطاء باهظة، ولا داعى لأن نقول غبية.

وقد ذكرنا فى الفصل الثانى أن هدف الدراسة هو إدارة العمليات وذلك لكى يكون النظام

ككل فى أكثر حالات الفعالية. ولا تستطيع أن تفعل ذلك إلا إذا عرفت مدى الكفاءة التى تستطيع كل عملية أن تؤدى بها العمل. وإذا قلنا ذلك بطريقة أخرى، فإنك تحتاج لأن تعرف التنوع الذى يمكن التنبؤ به والمتأصل فيما تفعله، فهذا التنوع يمكن قياسه بسهولة إلى حد ما. لقد بدأ ديمنج بإدراك أنه إذا كان من الممكن قياس التنوع، فإنه من الممكن أن تعرف كيف تقوم بتحسين النظام بتقليل كمية التنوع فى كل عملية. وإذا لم تكن تعرف كمية التنوع الموجود، فلن تستطيع بأية حال أن تعرف كيف تقلله. والأسوأ من ذلك، أنك لا يمكن أن تتأكد من أن العملية ثابتة - أى يمكن التنبؤ بها - أو ما إذا كانت العملية كلها خارج السيطرة. وذلك جزء من درس تجربة الخرز الأحمر لديمنج، التى استغرقت يوماً كاملاً من حلقته العلمية التى استمرت أربعة أيام. إنها طريقة رائعة للتعلم، لأنها ليست فقط مثالاً توضيحياً جلياً للنظريات التى تتضمنها، فهى أيضاً متعة كبيرة.

بدأت التجربة عندما طلب ديمنج متطوعين من جمهور الحلقة. احتاج ديمنج ٦ عمال متحمسين، واثنان من المفتشين، وكبير مفتشين، وأمين سجلات. وعلى منضدة طويلة، وضع ديمنج إناءين من البلاستيك فى حجم أوعية غسل الأطباق الصغيرة ولوحاً خشبياً طويلاً ذا ثقوب. يحتوى اللوح على ٥٠ ثقباً. (وفى إحدى الحلقات العلمية، وضع ديمنج اللوح على جهاز عرض علوى، حتى يكون باستطاعة الطلبة أن يروا شكل اللوح والثقوب، وسأل إذا كان باستطاعة أحد أن يوضح سبب احتواء اللوح فى هذه التجربة على خمسين ثقباً. وبعد أن تلقى ديمنج إجابتين غير مفهومتين، استندتا إلى تخمينات إحصائية من الجمهور، ابتسم ديمنج وقال «لأنه يحتوى على خمسة صفوف، كل صف منها يحتوى على عشرة ثقوب». طرفة حسابية).

وشرح ديمنج بدقة للمتطوعين أنهم الآن فى مصنع مديره ديمنج، ووظيفة المصنع هى صناعة الخرز الأبيض - الخرز الأبيض فقط - ولا توجد سوق للخرز الأحمر. وأعطاهم تعليمات محددة ومفصلة بشكل مبالغ فيه عن الطريقة التى يقوم بها كل عامل متحمس بإلقاء الخرز من إناء لآخر وكيف يقومون بدقة بوضع لوح تحت الخرز مع الغرف فى اتجاه واحد، وجمع خمسين من الخرزات، ثم هز الخرزات الزائدة بلطف لإعادتها إلى الإناء مرة أخرى. وكانت التعليمات تمثل إجراءات العملية القياسية للمصنع التخيلى.

كان كل عامل متحمس يحمل اللوح محتوياً على ٥٠ خرزة بعناية لتجنب أى فقد للخرز، ويذهب فى دوره إلى المفتشين اللذين كانا يعدان الخرز الأحمر، وهو الخرز غير المرغوب، على اللوح الخشبى. وعندما يتفقان يخبرا كبير المفتشين الذى يقوم بالتحقيق والتأكد من عمل

المراقبين، ويصدق ويشهد على صحة العدد، ثم يعطيه إلى أمين السجلات، الذى يكتب العدد تحت اسم الموظف على «البروجكتور» العلوى. وذلك كان يمثل عمل يوم. ويعيد العامل الخرزات إلى الدلو، ثم يعطى اللوح إلى العامل التالى، الذى يبدأ العملية مرة أخرى. وأثنى ديمنج على الذين حصلوا على عدد قليل فقط من الخرز الأحمر. وطلب برقة فى النقلة الأولى من الذين حصلوا على كثير من الخرز الأحمر أن يحاولوا بشكل أفضل فى النقلة الثانية. وذكرهم بأن مستقبلهم ونجاح المصنع يعتمد كلية على عملهم.

ومن هذا الوصف البسيط، لا يمكن أن يصدق أحد مقدار الحدة والانفعال التى أصبح عليها هذا المشهد التخيلى. لقد فصل أحد العمال لأنه حاول رشوة أحد المراقبين ـ وكان جاداً فى طلبه بالفعل! ولم تكن تلك طرفة منه. كان سيدفع مالاً مقابل عدد صحيح. وكتبت واحدة من العمال لديمنج تقول على الرغم من أنها تعرف أنها لعبة فإنها لا يمكن أن تفوز، فإن كبرياءها واعتزازها بنفسها أصبح مرتبطاً وداخلاً فى عملية إنتاج الخرزات البيضاء، لدرجة أنها أصبحت كل ما يمكن أن تركز عليه. لقد أصبح إنتاج الخرزات البيضاء قضية، وتحدياً. وكانت كل خرزة حمراء إهانة علنية.

وبينما كان العمال يحاولون بجد أكثر وأكثر، ويحصلون على خرزات حمراء أكثر أو أقل بغير نسق واضح، كان ديمنج يفحص ويدرس بدقة كل تقنيات الإدارة القياسية. وتعهد ديمنج بمنح علاوات مقابل الحصول على خرزات حمراء أقل، وهدد بالطرد كعقاب فى حالة الحصول على خرزات حمراء أكثر، وناشد العمال بأن المصنع سوف يضطر إلى الإغلاق، وأثنى على العمال الذين يؤدون عملاً جيداً، وهدد العمال الذين لا يجيدون. وعندما أدى عامل بشكل جيد فى إحدى النقلات وجاء أداؤه سيئاً فى النقلة التالية، أوقف ديمنج خط التجميع وطلب معرفة الخطأ الذى حدث. وبعد الجولة الثالثة، طرد ديمنج أسوأ ثلاثة عمال ـ الذين التقطوا أكبر عدد من الخرزات الحمراء فى المتوسط ـ وأبقى المصنع مفتوحاً بثلاثة عمال هم الذين أنتجوا أكبر نسبة من الخرزات البيضاء. ولم يفلح ذلك، فقد استمرت الخرزات الحمراء فى الظهور بكميات غير مقبولة وغير متوقعة. لم يفلح أى شئ؛ حتى هتافات التشجيع والاستهجان من الجمهور الذى كان مأخوذاً فى اللعبة مثله مثل العمال المتحمسين. وفى النهاية أغلق المصنع لأن العمال لم تكن لديهم نية على إنتاج خرزات بيضاء فقط.

إنهم لم يستطيعوا ذلك. إنه أمر مستحيل.

كان الإناءان يحتويان على عدد من الخرزات البيضاء أربعة أضعاف الخرزات الحمراء ـ

٣٢٠٠ إلى ٨٠٠ ـ ولكن الخليط يضمن أنه مستحيل من الناحية الإحصائية ألا تحصل على أى خرزة حمراء على أى غرفة مفردة، وأنه من غير المحتمل بشكل كبير أن تحصل على أكثر من ١٨. إن العمال المتحمسين لا يستطيعون إنتاج خرزات بيضاء فقط بسبب الطريقة التى يقوم عليها تنظيم المصنع. ولا يوجد نظام يستطيع أن ينتج جودة أكبر من الجودة التى نظم المصنع لإنتاجها. ولوم العمال على تنظيم المصنع هو أمر لا جدوى منه. فلا يوجد شئ يستطيعون فعله بخصوص ذلك. وإذا كانت الإدارة تريد جودة أعلى، يجب عليها أن تعيد تنظيم النظام. وعندما تسمع أحد التنفيذيين يلقى اللوم فى نقص الجودة على عماله، فراهن بكل ما تمتلكه أن العمال ليسوا هم المشكلة. وقال ديمنج إنه عندما توجد مشكلة جودة، يوجد احتمال بنسبة تتراوح بين ٨٥ و ٩٤٪ أن الإدارة هى التى تسببت فيها، وهى ليست ببساطة مسئولة عنها فقط، ولكنها أحدثتها بالفعل. وذلك هو الدرس الأول لتجربة الخرزات الحمراء.

ولأن عدد الخرزات الحمراء يمكن التنبؤ به فى حدود إحصائية ـ من ١ إلى ١٨ فى المغرفة الواحدة ـ يقال إن هذه العملية ثابتة. ويمكنك أن تتنبأ بما سوف يحدث فى كل مرة، وسوف تكون إلى حد ما على صواب دائماً. وكمؤشر لعدد المرات التى سوف تكون مصيباً فيها فى تنبؤك، أجرى ديمنج تجربة الخرزات الحمراء آلاف المرات. وقد زاد عدد الخرزات الحمراء على ١٨ فى مرة واحدة فقط ولم تخل غرفة واحدة من وجود أى خرزات حمراء. إن الغرفة ذات الخمسين خرزة ليس محتوماً أن تخرج من ١ إلى ٨ خرزة حمراء، ولكن هذه هى طريقة الرهان*.

وعندما سئل ديمنج لماذا كانت توجد أكثر من ١٨ خرزة حمراء فى تلك المرة؟ هز كتفيه بلا مبالاة وقال «لا أعرف». كان من الواضح أنه لا يريد أن يضيع وقته فى محاولة اكتشاف السبب. ومهما كان السبب، فقد كان قضية تنوع خاصة ومحاولة اكتشاف سبب حدوثها، فى حين أنها قد لا تحدث أبداً مرة أخرى، هى مضيعة للوقت وغير مثمرة على الأرجح. وإذا لم يكن من الممكن التقاط وكشف السبب الخاص عند حدوثه، فربما لا يمكن اكتشافه أبداً. وفهم هذا المفهوم جزء من نظرية التنوع. فالأسباب الخاصة غالباً، أو حتى عادة، لا يمكن تجنبها. وفى أغلب الحالات، لا تحدث مرة أخرى بأى حال لأنها ليست مبنية داخل النظام. والأسباب العامة مبنية داخل

* وعندما ذكر لأحد الحكماء الآية ١١٠٩ من سفر الجامعة أن «السبق ليس دائماً للأسرع، ولا الغلبة للأقوى»، يقال إنه أجاب «نعم، ولكن هذه هى طريقة الرهان».

النظام وسوف توجد إلى الأبد ما لم يتم استئصالها، أى أن جزءاً من العملية أو النظام يجب أن يُحَسن. وأوضح سبب عام فى تجربة الخرز الأحمر هى وجود الخرز الأحمر فى الخليط، وإذا كنت تريد أن تقلل النسبة المتوقعة من الخرز الأحمر الذى تنتجه كل غرفة، فإحدى الطرق هى خفض عدد أو استبعاد الخرز الأحمر فى الإناء.

لاحظ أن العمال غير مسموح لهم بتغيير خليط الخرز الأحمر والأبيض. الخرزات يتم توريدها، والإدارة هى التى تتحكم فيما يشترى وممن يشترى. والعمال ليست لهم علاقة بالتفاوض أو كتابة العقود مع الموردين. إنه مثال آخر لنقطة لديمنج يكررها كثيراً وهى أن معظم المشكلات يحدثها النظام، والإدارة هى المسئولة عن النظام، وعليه فإن الإدارة مسئولة عن معظم المشكلات. وتقول إحدى الوثائق المتعلقة بالجودة التابعة للأسطول البحرى الأمريكى «توجد الأسباب العامة للتنوع بسبب النظام أو الطريقة التى يدار بها النظام. وهذه الأسباب بعيدة عن متناول يد العمال، والأشخاص الذين يديرون أو يتحكمون فى النظام هم فقط المسئولون عنها». ويستاء المديرون عادة عندما يقال لهم ذلك، ولكننا لا نعرف أى إنسان أبداً استطاع أن يثبت غير ذلك.

وهناك شئ آخر إضافى. مع مرور السنين، استخدم ديمنج ثلاثة ألواح مختلفة ليغرف بها الخرزات، واحتفظ بسجل دقيق بعدد الخرزات فى كل غرفة. كان متوسط عدد الخرزات الحمراء مختلفاً بالنسبة لكل نوع. وما لم تكن قادراً على تصديق أن البلاستيك يجذب بطريقة سحرية خرزات حمراء أكثر مما يجذبها خشب التفاح، فإن التفسير الوحيد الواضح هو التنوع.

ومعظم المديرين الأمريكيين لا يستطيعون أن يخبروك بأى درجة من التأكد ما الذى ستنتجه كل عملية فى نظامهم. إنهم لا يعرفون، ولا يعرفون كيف يكتشفون ، وإذا سئلوا ما الذى يتسبب فى التنوع، فإنهم عادة سوف يلقون اللوم على العمال الذين لا يتبعون الإجراءات القياسية أو الذين لا يجتهدون بدرجة كافية، أو الأغبياء، أو المخربين، أو الساخطين، أو كل ذلك معاً. وفكرة أن التنوع موجود ويمكن قياسه بدقة تبدو غريبة عليهم.

وهناك نقطة أخرى بخصوص التنوع. دعنا نفترض أنك تتحكم فى نظام مكون من اثنى عشرة عملية. وأنت تريد أن تدار بالطريقة التى سوف تنتج أفضل شئ، ولذلك فإن الذى تحتاجه هو التعاون بين العمليات الإثنى عشرة. سوف تضطر لأن تعكف على ذلك. وسوف تضطر لأن تعمل بجد. ولأن العالم منحرف وفاسد والحياة غير عادلة، فالذى يتحتم عليك هو أن تعمل بجد شديد لتحصل عليه، والتنوع يبدو بطريقة سلبية قادراً على خلقه ـ وهو نوع من التعاون من أجل

الضرر يدفعه ويحركه قانون ميرفي. وهو يعمل بهذه الطريقة: إن عيباً صغيراً جداً وغير محسوس تقريباً في الخطوة الأولى يمكن أن يجعل خطأ أصغر في الخطوة الثانية أكثر سوءاً مما كان يمكن أن يحدث، والذى يحول متغيراً متناهياً فى الصغر فى الخطوة الثالثة إلى عيب هائل، وهكذا خلال الخطوات الإثنى عشرة حتى تأتى النهاية، ولا يصبح أى شئ فعالاً رغم أن كل خطوة كانت بعيدة عن الهدف قيد أنملة. وهنا نكون قد وصلنا إلى ما يسمى بعالم وظيفة تاجوشى الخاسرة، الذى يتعلق كله بكيفية تفاقم الأخطاء الصغيرة هندسياً لكى تتحول إلى مشكلة كبرى يطلق عليها أيضاً تفاعل القوى، وهى جزء من نظرية التنوع. ويذكرنا ذلك بالقول المأثور الذى يتحدث عن خطأ محدود يتحول إلى كارثة. وتتهاوى عليك الأمور الصغيرة حتى تقتلك.

وهناك أكثر من ذلك بخصوص التنوع، ولكن ذلك يكفى لإعطائكم فكرة عن الطريقة التى يعمل بها التنوع مع الأشياء. والتنوع أكثر تعقيداً فيما يتعلق بالناس. فلا يوجد شخصان متماثلان، والقول بذلك لا يعنى أنك تقيم الإثنين أو تقارن بينهما، فأنت تلاحظ حقيقة مادية، ولا شئ أكثر. وهناك حقيقة أخرى مؤداها أن الإنسان لا يكون هو نفس الإنسان تماماً من يوم لآخر، أو حتى من ساعة لأخرى. وإذا اعتقدت أن كل الناس يتفاعلون بنفس الطريقة تجاه أى حدث أو أن شخصاً واحداً سوف يستجيب بنفس الطريقة تماماً فى يومين مختلفين، فذلك معناه أن تقر بأنك لا تعرف أى شئ عن الناس. وقد كانت نظرية التنوع والأسباب الخاصة والعامة هى التى قادت ديمنج لإدراك أن منح مكافآت التميز والاستحقاق، وأنظمة المكافآت الأخرى، مع التقييم الشخصى ووضع درجات ومراتب للعمال، كانت أسباباً عامة منعت الناس من التعاون داخل النظام. وقد كتب ديمنج «أن أهم تطبيق لمبادئ التحكم الإحصائى للجودة ـ والذى أقصد به المعرفة بالأسباب العامة والخاصة ـ هو فى إدارة الناس». وقال إن تطبيق نظريته على أرضية المؤسسات التجارية، والتى كان يقصد بها العمليات التى تنتج أشياء ويمكن قياسها، يمكن أن تحدث فائدة شاملة نسبتها ٣٪. وتطبيقها على الناس والعمليات التى تؤثر عليهم يمكن أن يقدم فائدة قدرها ٩٧٪، والبعض يجد ذلك مثيراً للدهشة، ولكن فكرة أن الناس أكثر أهمية من الأشياء ليست جديدة.

وها هى ذى المشكلة المباشرة والواضحة: أن التنوع بين الناس، وأفعالهم اليومية، واستجاباتهم، وتفاعلاتهم تتحدى أى محاولة لقياسها بدقة أو حتى مجرد محاولة تحرى الدقة؛ إذن ما العمل؟ وكما اعتادوا أن يقولوا فى الإعلانات التليفزيونية التى تذاع فى آخر الليل، الراحة بين يديك، فهيا إلى نظرية المعرفة.

إن الفهم يتطلب نظرية، أو افتراض أساسي، أو إحساس، أو فكرة والتي يمكن أن تختبر عليها تجاربك وأمثلتك. كان ديمنج مغرماً بأن يقول لطلاب حلقاته العلمية «التجربة لا تعلمنا شيئاً بدون النظرية» وما كان يتحدث عنه ديمنج ليس نظرية النسبية أو نظرية الألعاب أو أى من الأفكار الكبيرة الأخرى لهذا العصر والتى لا يفهمها الكثير منا ولن يفهموها أبداً. ومع ذلك فمعظمنا لديه نظريات صحيحة تماماً. فهى جزء من حياتنا، هى الافتراضات التى نصنعها والمبادئ التى نطبقها والتى تساعدنا فى تفسير ما يحدث. نحن نحتاجها لكى نتعلم، وهى عندنا جميعاً، ولكننا لم نفكر فيها بشكل روتينى كنظريات. ويجب علينا أن نبدأ فى فعل ذلك، أن ندرك أننا نعمل بنظرية، وبحكم تعريفها، لا يمكن أبداً إثبات أى نظرية، لذلك يجب أن نكون مستعدين لتعديل نظرياتنا عندما تفقد جدتها.

وفى الفصل الأول، تحدثنا عن كل معتقداتنا التى تعوقنا. وهى نظريات نعتقدها ثبت الآن أنها غير دقيقة. وعلى سبيل المثال، كانت نظريتنا أن المنافسة تخرج أحسن ما عند الناس. والواضح الآن أن التعاون هو الذى يخرج أحسن ما عند الناس، ومن ثم فعلينا أن نعدل نظريتنا. ونحن عادة نطلق على ذلك «تغيير الفكر» أو «تعلم شئ جديد»، ويبدو أنه أكثر طموحاً بعض الشئ أن تسمية «تعديل نظرية». وكما هو الحال مع الأشياء الأخرى، فإن ما تطلقه عليه ليس مهماً مثل حقيقة أنك تعرفه.

إنك تعرف بالفعل معظم أجزاء نظرية المعرفة بالرغم من أنك ربما لا تعرف أنك تعرفها. وعلى سبيل المثال، إنك ربما لا توافق فوراً على قول ديمنج أن أى خطة تتطلب تنبؤاً، حتى لو كانت هذه الخطة هى أن تذهب إلى المنزل لتناول الغداء. أى تنبؤ؟ بدون أن تفكر، فقد صغت بالفعل عدداً مهولاً من التنبؤات. إنك تتنبأ أنك سوف تستطيع أن تترك مكتبك، ومبنى المكان الذى تعمل فيه. وأن سيارتك سوف تكون فى المكان الذى تركتها فيه وأن محركها سوف يدور وسوف تنطلق. وأن الشوارع بين مكتبك ومنزلك سوف تكون خالية ومهيأة. وأنك لن تصطدم بسيارة أخرى، ولن تصدمك سيارة أخرى. وأن شرطة المرور لن تستوقفك، وأن حفلاً استعراضياً لن يعطلك، وأن زارعى البطاطس المتظاهرين لن يقلبوا سيارتك ويشعلوا فيها النيران. وأنك سوف تصل منزلك. وسوف تستطيع أن تدخل منزلك، وأن زوجتك لم تغير الأقفال فى أثناء غيابك. وسوف يكون هناك شئ لتأكله. وسوف تكون قادراً على أكله. وذلك مجرد عدد قليل من التوقعات التى صنعتها. النظرية هى تنبؤ، لأنها لا تصف فقط ما يحدث الآن، ولكن ما نتوقع أن يحدث إذا حدثت مجموعة من الظروف المشابهة فى المستقبل

وباختصار، التنبؤ هو الحياة، لكنك لا تعرّف التنبؤ أو الحياة بتلك الطريقة. وذلك يثير نقطة أخرى. إن الحاجة إلى تعريفات هى أيضاً جزء من نظرية المعرفة. ولكى يحدث أى اتصال يجب أن تتفق أنت والشخص الآخر على تعريفات، والتعريفات تعتمد على افتراضات ومعتقدات فردية (نظريات). وحتى عندما تتفقان على التعريفات، فليس هناك ضمان للفهم لو أنكما أنتما الاثنان لديكما نظريات مختلفة عما تعنيه بالفعل هذه التعريفات. وينقل المستشار وليام و. شيركنباك عن أحد نواب رئيس شركة فورد قوله: «أنا أعرف ما قلته لمشترينا، وأنا لا أعرف ما سمعوه». ولو أن المشترين لديهم نظريات مختلفة، فإنهم إذن لم يسمعوا ما كان يقصده نائب الرئيس. وقد كتبت ديبوراه تانين كتاب «أنت فقط لا تفهم: الرجال والنساء فى المحادثة» عن حقيقة أن الرجال والنساء لا يتصلون بنفس الطريقة، ولا يعنون بالضرورة نفس الأشياء حتى عندما يستخدمون نفس الكلمات بالضبط. ويختم جريج هوارد إحدى مسلسلاته الهزلية «سالى فورث» عن زوج وزوجة شابين متزوجين حديثاً بقوله إن بين الرجال والنساء «التحدث والاتصال حيوانان مختلفان». لو أن المشكلة موجودة بين الرجال والنساء فقط لكان حلها أسهل*. إنها موجودة بيننا جميعاً.

وتصبح نظرية المعرفة عسيرة الفهم لمعظم الناس عندما يكون واجباً عليهم قبول الفكرة القائلة بأنك إذا راقبتها أو قمت بقياسها فإن المراقبة أو القياس لن تكون لهما قيمة حقيقية. (نعم، إننا نعرف أن تلك هى أغبى جملة قرأتها فى حياتك، ولكن فلنتوقف هنا، إن لها معنى أكبر مما تبدو عليه). لو أن شخصاً آخر ينظر إلى نفس الشئ الذى تنظر إليه، فهو - أو هى - سوف يرى شيئاً مختلفاً عما تراه أنت حتى لو اتفقتما بالكلمات عما تنظران إليه. فلو أنك اشتريت سيارة «فيرارى» والجميع يتفقون أن السيارة الواقفة عند الرصيف هى بالضبط «فيرارى» فكل منكم سوف يرى شيئاً آخر. فربما تراها أنت على أنها دلالة على نجاحك المالى ورمزاً لإعجابك بالتفوق والامتياز فى مجال السيارات. وربما تراها زوجتك على أنها تبديد غير مفهوم للمال، وربما يراها أبناؤك محاولة ضعيفة لاستعادة الشباب المفقود، ورئيسك فى العمل ربما يرى أن ما تتقاضاه أكثر مما يجب أو أنك تختلس، أما الميكانيكى الخاص بك فسوف يرى بكل تأكيد أن الفرصة قد حانت أمامه لشراء التركيبات الغالية التى تحتاجها أسنان ابنه. كلكم سوف تتفقون على أنكم

---

* أو بإعادة التفكير ربما لا تكون أسهل.

ترون «فيراري»، ولن يلاحظ اثنان منكم نفس الشيء. وعلى الرغم من ذلك، فقد اشتريت «فيراري». والنظريات المختلفة حول سبب شرائك لها لا تهم ما لم تكونوا جميعاً تعملون معاً في مشروع تحسين يتعلق بك أنت أو بالسيارة. ولو كنتم تعملون معاً، فإن عدم وجود تعريف «للفيراري» يمكن حينئذ أن يدمر تماماً أي أمل للنجاح. وإذا كنتم لا تعملون معاً، فعندئذ يمكن أن تكون التعريفات المختلفة ـ إذا كان لديك علم بها ـ مجرد صفعة خفيفة لكبريائك. ومع ذلك، وبأي حال، فإن حسابك في البنك قد تلقى ضربة قوية في كيانه*.

ومع القياس، يكون الموقف مختلف قليلاً . فالرقم الذي تحصل عليه سوف يتغير إذا غيرت الطريقة التي تقيس بها. وأي حساب تحصل عليه سوف يتغير إذا غيرت الطريقة التي تحسب بها . ومن المحتمل أن يكون الصحفيون أكثر قدرة على قبول ذلك من معظم الناس لأننا كنا نسمع لسنوات إلى جماعات مختلفة تخبرنا كم شخصاً كانوا في نفس الحشد. ولم يتفق اثنان منهم أبداً. مما لا يغير من حقيقة أنه كان يوجد بعض الناس، وكانوا جميعاً مجتمعين في مكان واحد لغرض ما . وتلك معلومة وليست معرفة. ولكي نستخدم أحد أمثلة ديمنج، فإن أي قاموس مشحون بمعلومات، ولكنه لا يحتوي على أي معرفة.

وكموضوع عملي، يمكنك أن تستفيد من هذه الملاحظة والقياس، ولكن عليك أن تقبل فكرة أنه في مكان أو آخر ربما يجب عليك أن تتغير. والمقدرة والاستعداد للشك فيما أنت متأكد من أنك تعرفه، جزء من نظرية المعرفة. وكما قال ديمنج «إننا نعرف إلى حد بعيد أن ذلك ليس كذلك». وكما قلنا في الفصل الأول، إن تشبثنا بما نعرفه هو الذي يساعد على إعاقتنا الآن. وذلك بوصولنا إلى الناس، ولماذا يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها، وهو الجزء الأخير من نظرية المعرفة العميقة.

* * * * *

وتخرج من نظريات المعرفة والتنوع نقطة أساسية في نظرية علم النفس. إنها تقول ببساطة إن الناس مختلفين، وأنهم يتعلمون بسرعات مختلفة وبطرق مختلفة، وأنه لا توجد طريقة للتعليم أفضل أو أسوأ من غيرها . ويوجد إغراء بأن نقول «وماذا في ذلك؟» ـ ولكن فكر في الطريقة التي

---

* السيارة فيراري ف - ٤٠ تباع جديدة بمبلغ يتراوح بين ٤٥٠٠٠٠ - ٤٧٥٠٠٠ دولار. وليس بها حمام.

تنظم بها المدارس، وكيف تدرب الشركات الموظفين الجدد، وكيف تقوم القوات المسلحة بإدارة مدارس التدريب. الفكرة الرئيسية فى كل حالة من هذه الحالات ليست هى تسهيل مهمة الطالب فى التعلم، الفكرة الرئيسية هى تسهيل مهمة الإدارة فى التعلم. وهو اختلاف هائل ويمكن أن يكون مدمراً، وهو يحدث بسبب عدم فهم أن الناس يتعلمون بسرعات مختلفة وبطرق مختلفة.

وهناك سوء فهم أضخم يمكن أن يكون أكثر تدميراً يتعلق بالدوافع، وهو أيضاً جزء من نظرية علم النفس لديمنج. ولمنع حدوث أى خلط محتمل ، فإن علم النفس فى نظرية المعرفة العميقة يتعلق بالناس العاديين، وكيف يستجيبون ويتفاعلون فى المواقف المختلفة. وهو ليس الطب النفسى، الذى يتعامل مع الأمراض والاضطرابات العاطفية والعقلية. ما نتحدث عنه هو ما يتم تدريسه غالباً فى الكليات على أنه علم النفس الصناعى ١٠١، وهو مصمم للإجابة على الأسئلة المترابطة «كيف أحصل على أفضل ما عند الناس؟ كيف أعطى أفضل شئ للناس؟».

وكانت الإجابة على كلا السؤالين فى الولايات المتحدة على الدوام تقريباً هى المال. وهناك شواهد متنامية على أن المال ربما يكون الإجابة الخاطئة. ومن الواضح أن الناس لديهم حاجات أساسية، وهذه الحاجات يجب إشباعها، وحتى يتم إشباعها، لا يمكن أن يحدث أى شئ آخر فالعامل الذى لا يستطيع أن يدفع إيجار مسكنه أو يشترى الطعام أو الوقود لتدفئة منزله من غير المحتمل أن يفكر فى طريقة لأداء العمل لشركته على نحو أفضل. إن نوعية الحياة هى دافع كبير، ولا يقوم أى دافع آخر بإجراء أى تغيير ما لم تكن نوعية الحياة تلك معقولة. ومع ذلك فبمجرد أن يتم إشباع حاجاتك، ربما لا يكون المال هو أفضل الدوافع. وقد قال ن. ب. «نورب» كيلر الذى كان مديراً للمواد لأحد أقسام شركة جنرال موتورز فى ذلك الوقت فى اجتماع للشركة فى نوفمبر ١٩٨٧ «إذا كانت جنرال موتورز سوف تضاعف أجور جميع العاملين فى الشركة ابتداءً من أول ديسمبر، فلن يتغير أى شئ. سوف يكون الأداء تماماً كما هو عليه الآن». وقد اعترف الزملاء فى جنرال موتورز أنه كان مصيباً، على الرغم من أن أحداً منهم لم يكن يمكن أن يعترض على مضاعفة الرواتب.

وحتى برامج مكافآت التميز أقل مصداقية ولا يعتمد عليها. واستنتج تشارلز بيك، كبير الباحثين المشاركين فى جماعة «كونفرنس بورد»، وهى جماعة للأبحاث التجارية فى نيويورك، فى عرض لكتاب «إن نظرية مكافآت التميز مشكوك فى نتيجتها من الناحية النظرية، وغير ممكن إثباتها تجريبياً، وهى معرضة لكل أنواع الملوثات فى الممارسة العملية». إنه لا يحب نظام مكافآت التميز، ولكنه يقترح بدائل أو تحسينات يقول إنها قد تكون أفضل. وكان ديمنج يعتقد أن نظام

مكافآت التميز أو أى شئ يشبهه يجب إلغاؤه، مثل أى شىء آخر يقف فى طريق تعاون الجماعة، مثل وضع العمال فى درجات ومراتب، وأنظمة التقييم. وكما قلنا فى الفصل الأول فى الكلام عن كباش الفداء، إذا كان النظام مسئولاً بالدرجة الأولى عن نوع العمل الذى يتم إنتاجه، فلماذا تتم مكافأة أو عقاب العمال؟ ولماذا يتم تقييم العمال؟.

ومن الواضح أن العمل الفردى الجيد أو الردئ يمكن أداؤه، ووظيفة المدير هى تشجيع الحسن واستئصال الردئ. ولكى يفعل المدير ذلك، يجب أن يكون واعياً ومدركاً لوجود دوافع داخلية وخارجية ــ الحاجات فى داخلنا، والقوى من الخارج (النظام، والنظام الموسع) ــ ويجب أن يتذكر المدير التنوع ويدرك أن الناس سوف يستجيبون بأشكال مختلفة، وسوف تكون لديهم حاجات مختلفة. ومع ذلك، فنحن جميعاً متشابهون إلى حد كبير. فكلنا بدرجة أكبر أو أصغر، نحب أن نلقى التقدير. فلكل شخص خليط من دوافع ومحركات خارجية وداخلية، وهو توازن لمقابلة كل احتياجاتنا لنشعر بالرضا عما نفعله ولنعرف أن الآخرين راضون عنا

وعندما يتم إشباع هذه الظروف، وعندما نشعر أننا نلقى التقدير، فإننا نميل لأن نفعل أكثر مما هو ضرورى بالضبط. إننا نعمل عملاً اختيارياً نستطيع عمله أو لا نستطيع، وكما نشاء، وبدون أن يعرف أى شخص آخر. فعلى سبيل المثال إذا أمعن أحد مهندسى التصميم النظر إلى وسادة وأخذ يفكر بعمق، فإن منظره سيوحى بأنه إما يفكر فى ابتكار جديد ساخن أو يفكر فى لقاء غرامى جديد دافئ. وكلما زاد إشباع حاجات المهندس كان التفكير فى منتج أكثر احتمالاً، وهذا يعد قيمة عالية، عمل اختيارى لا يمكن الحصول عليه بطريقة أخرى. يستطيع المهندس أن يقدمها أو يصنعها وهذا كل شئ. وكما قال ديمنج «إن كل فرد يولد ولديه ميل طبيعى للابتكار، ويرث الحق فى الاستمتاع بعمله. ويساعدنا علم النفس على الاحتفاظ بهذه المميزات الإيجابية المتأصلة وتنميتها».

ومرة أخرى لا تقرأ هذا على أنه أكثر تعقيداً أو أضخم مما هو عليه. كل ما نقوله هو أن الشخص ربما يشعر بالرضا لأنه تمكن من إنجاز شئ ما، ولكنه ربما يشعر أكثر بالرضا عندما يثنى شخص يحترم هو رأيه على الطريقة التى يؤدى بها هذا الشئ. وهذا كل ما فى الأمر ببساطة.

ويوجد خطران. الأول أن الدوافع الداخلية يمكن أن تغطى عليها الدوافع الخارجية، ثانياً: يمكن أن تكون المكافأة الخارجية غير متناسبة أو فى غير محلها. وفى أى من الحالتين يمكن أن تدمر الدوافع الداخلية، وهى تلك الدوافع التى ولدنا بها، وهى الدوافع الوحيدة التى يمكن أن

نعتمد عليها مدى الحياة. ولسوء الحظ فإن المجتمع يقوم نظامه على تقديم دوافع خارجية أكثر من الدوافع الداخلية، من النجوم الذهبية التى تمنح مكافأة على الانتظام فى الحضور للمدرسة، إلى الجوائز التى تمنح لأحسن أزياء عشية عيد الهالووين، ومن مكافآت التميز إلى الألقاب الأكبر. وإذا أصبحنا متعودين على فكرة المكافآت الخارجية، فإننا سوف نتعرض حتماً للدمار عندما لا توجد أى منها. وآخر شئ يحتاجه أى شخص فى أى منظمة هو شخص يشك فى قيمة نفسه أو أهميته الذاتية. والوعى بنظرية علم النفس ونظرية التنوع قد يمنع حدوث ذلك.

* * * * *

لم يقم ديمنج بتدريس نظرية المعرفة العميقة لليابانيين. بل إنه لم يطلق اسماً على أجزائها الأربعة حتى أواخر الثمانينيات من هذا القرن، ونحن نعتقد أنها تحدد نظام ديمنج للإدارة بالجودة بطريقة تجعل الذين ليسوا خبراء فى علم الإحصاء منا يتمكنون من فهمها. وهى تساعد الناس على رؤية كيفية تمكينهم من إدارة منظمة ما وإدخال هذا النظام الجديد للإدارة إلى تلك المنظمة فى نفس الوقت. كما أنها تساعد الناس على فهم الفروق الدقيقة التى تظهر فى شكل توضيحى مثل ذلك الشكل المرسوم على سبورة فى فصل دراسى مزدحم بطوكيو فى أغسطس ١٩٥٠. إنها تساعد الناس على فهم ما يحاول نظام ديمنج للإدارة أن يفعله وكيف يحاول أن يفعله. إن نظريات الأنظمة، والتنوع، والمعرفة، وعلم النفس ليست معروفة جيداً حتى الآن، ولكنها على الأقل مهمة بالنسبة للمستقبل فى نفس درجة الأهمية التى كانت للمال، والآلات، والإدارة، والقوة البشرية فى الماضى.

والآن بعد أن أصبحت تعرف الأجزاء الأربعة، فسوف يكون من الممتع أن تعرف كيف يتم تطبيقها، وهو ما سيأتى دوره الآن عندما نتكلم عن النقاط الأربع عشرة.

٤

• • • • •

النقــاط الأربــع عشــرة

«من الممكن أن نطير دون محركات،

ولكن يستحيل أن نفعل ذلك دون معرفة ومهارة».

ـ ويلبور رايت

عند هذه النقطة تقريباً يبدأ بعض الناس في الإحساس بشعور من الإحباط. فهم يعرفون المعتقدات التي يتعين عليهم تغييرها، وهم يفهمون الأنظمة، ولديهم على الأقل معرفة ضئيلة بنظريات التنوع والمعرفة وعلم النفس. وهم يدركون أنهم بحاجة للتغيير؛ ولكن المشكلة هي أنهم لا يعرفون كيف، ومن المحتم أن يتساءلوا «ماذا نفعل؟». إن الدكتور ديمنج لم يقدم وصفة محددة. فهو يريدك أن تفكر فيما تفعله. وليس من المحتمل أن تفكر إذا كنت قد عقدت العزم على اتباع قائمة من الخطوات المحددة سلفاً، وتحاول مقارنة ما يحدث في ضوء ما تم التكهن بأنه سيحدث. (ونظراً لأن كل منظمة لديها مشكلات وطاقات مختلفة، فإن أي تكهن بما سيحدث ربما لا يتحقق على أية حال). ومع ذلك فبينما لم يقدم ديمنج أي وصفة محددة، إلا أنه يساعدك على تركيز أفكارك بالنقاط الأربع عشرة التي طورها في أواخر السبعينيات من هذا القرن لكي يعلم بشكل أفضل نظامه لإدارة الجودة. وهذه النقاط تشبه في بعض الأحيان قواعد الطريق لتحقيق الجودة. فقواعد الطريق لن تجعل منك سائقاً ماهراً، ولكن من الصعب أن نتخيل سائقاً ماهراً لا يعرف هذه القواعد.

وإذا نظرت إلى هذه النقاط الأربع عشرة كمجموعة بدلاً من النظر إليها كأجزاء متفرقة من المعلومات، فسوف تجد أنها تمثل فلسفة، وأنها منطقية، وإنسانية، وطريقة سارة لأداء الأشياء، وهى تحدد طرق تطبيق المعرفة العميقة.

ولقد قلنا فى الفصل الثالث إن المعرفة العميقة تعد أمراً ضرورياً للمديرين، رغم أننا نعرّف (المديرين) بطريقة تشمل عدداً أكبر من الناس بخلاف أولئك الذين يحملون لقب مدير. إن هذه النقاط الأربع عشرة ضرورة لا غنى عنها للجميع. فكل نقطة منها تبدو مباشرة بشكل معقول، ورغم أنها قد تكون بسيطة فى بعض الحالات، إلا أن كل نقطة تمثل أيضاً تغييراً فى الطريقة التى يتم بها عادة عمل الأشياء فى الولايات المتحدة.

* * *

١- إجعل الهدف ثابتاً

لقد ورد ذكر هذه النقطة فى الفصل الثانى. ويتعين عليك الإجابة على سؤالين. ما الذى نفعله؟ ولماذا نفعله؟ ويجب أن يكون لديك هدف طويل المدى. هدف يعرفه كل عضو فى المنظمة ويستطيع فهمه. ويجب أن يكون له معنى. كما يجب أن يكون متعلقاً بالمستقبل. ويجب أن يكون موجهاً نحو استمرارك فى مجال الأعمال، وتحقيق ربح، وجعل الحياة أفضل بالنسبة لعملائك.

وقد ذكرنا فى الفصل الأول (عوامل السرور)، وهى أشياء تقدمها للعميل مما لم يكن يتوقعه. وهذا يخرج من ثبات الهدف. فأنت تقدم للعميل شيئاً غير متوقع، لأنك تعرف ما تستطيع تقديمه بينما ذلك ليس بوسع العميل. وقد كانت إحدى إجابات ديمنج عندما سئل عن هذه النقطة قوله: «من طلب ضوء الكهرباء؟ إن العميل لا يعرف ما يمكنك عمله من أجله». إن ثبات الهدف يتطلب أن تسبق السوق. إنه لا يتطلب أن تقلق على ما يدور فى وول ستريت. وبالنسبة للإدارة بالكم فأنت تتابع ما يحدث فى وول ستريت ثم تنزل إلى السوق.

عند هذه النقطة يميل المديرون الأمريكيون التقليديون وسماسرة البورصة وبعض حملة الأسهم إلى الغضب والغمغمة، ولكن ثبات الهدف مسألة طويلة المدى، بينما وول ستريت قصير المدى. ويعيش وول ستريت على التقارير ربع السنوية، بينما فى أنظمة إدارة الجودة تعتبر التقارير ربع السنوية بلا معنى على الإطلاق. والأشخاص الذين يعملون فى المناورة المالية لكى تبدو الأرقام جيدة، لا يستطيعون الدخول بشكل فورى إلى تلك المناطق التى ستجعل المستقبل

يبدو أفضل. ورغم ذلك فإنك فى حماسك للتحول، لا تسعى للذهاب من النقيض إلى النقيض. فمن الناحية العملية لن يمكنك تجاهل وول ستريت. ويجب أن تضع فى ذهنك أنك لن تزدهر مستقبلاً إذا تعرضت للإفلاس فى الوقت الحاضر. ويجب أن تحقق ربحاً؛ ويجب أن تعتزم البقاء فى مجال الأعمال التى تدر ربحاً فى المستقبل. وقد طالب ديمنج مستمعيه بالتفكير فى الأمر على طريقة «الاستمرار فى العمل خلال التجديدات».

* * *

٢- تعلم الفلسفة الجديدة

لقد كانت الفلسفة القديمة هى التنافس. أما الفلسفة الجديدة فهى التعاون داخل المنظمة بحيث يمكن أن يفوز الجميع. ومن أجل أن يحدث ذلك يتعين أن يكون هناك تصميم على ما هو مطلوب، وأن يكون هناك تنظيم ليحقق ما هو مطلوب، والمعرفة والمهارة اللازمة لعمله. إن كل ذلك يأتى من الرغبة فى تبنى نظام إدارة الجودة، ولكن الرغبة فى حد ذاتها لا تكفى. فيجب أن تعرف كيف تبدأ فى التنفيذ. وهكذا يجب تعلم نظام ديمنج، ثم تعليمه لكل شخص فى النظام بما فى ذلك الموردين.

وكمثال على كيفية التفاعل بين المعرفة العميقة والنقاط الأربع عشرة، يمكنك النظر إلى أهمية جزء من نظرية علم النفس فى هذه النقطة. فبينما تقوم بتدريس الفلسفة الجديدة، يجب أن تتذكر أن الناس تتعلم بطرق مختلفة وبسرعات متباينة. وسوف يكون لديك بعض المؤيدين المتحمسين منذ الوهلة الأولى، وسوف يكون لديك أيضاً المتشككون كما سيكون هناك معارضون. وبعض الناس سوف يصاب بالهلع. والبعض لآخر بالإثارة. وعليك أن تعرف أن ذلك سيحدث وأن تخطط له. إن مجرد اعتقادك بأن نظام إدارة الجودة هو فكرة عظيمة لا يعنى أن كل إنسان لديه نفس الاعتقاد. (وقد يكون هذا مثيراً للإحباط، ولكن رغم ذلك فهكذا هى الأمور).

* * *

٣- توقف عن الاعتماد على التفتيش الجماعى

إن التفتيش لا يضيف جودة. فالمفتشون يقولون لنا ما إذا كانت هناك جودة. ما إذا كان الشئ

جيداً أم لا، والتفتيش لا يمكن أن يغير هذا أو ذاك. وقد يكون التفتيش من الناحية النظرية على الأقل، وسيلة لضمان الجودة بالنسبة للعميل، ولكنه أمر مكلف وغالباً لا يعتمد عليه. حيث يتعين عليك أن تدفع للمفتشين، ويجب أن تصحح الأخطاء التى يكتشفونها. ولأنك تفهم التنوع، فأنت تعرف أن المفتشين أنفسهم سيكونون فى بعض الأحيان أكثر دقة من أحيان أخرى، وحتى إذا كانوا دائماً يحاولون بذل ما فى وسعهم، فلا بد أن تتسرب بعض المنتجات غير الجيدة بين الحين والآخر. وسوف يكون للمفتشين صرامة إلى حد ما لأسباب عديدة، ونتيجة لذلك فسوف تزداد أو تنقص نفقات التفتيش.

إن أوضح مكان يتجلى فيه تجاهل هذه النقطة فى الحوار الدائر الآن يكمن فى التعليم الثانوى، حيث يتنازع المواطنون حول ما إذا كان يتعين وجود اختبار قومى أم لا قبل أن يتخرج الطلبة الأمريكيون من المدرسة العليا.

إن الاختبار نوع من التفتيش. وهو لا يمكن أن يجعل أى طالب أكثر ذكاء. والاختبار يمكنه فقط توضيح أى من الطلاب قد وصلوا إلى درجة التمكن من المادة وأيهم لم يحقق ذلك، وهى مسألة يستطيع أى من مدرسى هؤلاء الطلاب أن يخبروك بها مجاناً، وربما تستطيع هذه الاختبارات أن تشير إلى الطلبة الذين يعرفون كيف يتعاملون مع الاختبارات بشكل جيد وأى الطلاب لا يستطيعون ذلك. ويعد إضافة اختبار وزبانج Whizbang القومى لقياس المقدرة أو المعرفة أو الذكاء من أجل تحسين التعليم، لن يصبح أى طالب فى الولايات المتحدة أكثر أو أقل ذكاء مما كان عليه قبل أدائه. إن نفقات التعليم ستزداد لأن شخصاً ما عليه أن يعد ويدير ويقيم الاختبارات. وتذكر أن المفتشين يجب أن يتقاضوا أجرا.

ويمكن أيضاً التنبؤ تماماً بأنه إذا فشل عدد كاف من الطلاب فى الاختبار، فإن النتيجة لن تكون هى تعليم أكثر صرامة بل امتحانات أقل صعوبة. (وهذا رهان أفضل من التكهن بعدد الخرزات الحمراء فى كل عينة من خمسين). إن التعليم العام كان سيصبح أكثر تكلفة وأسوأ لأن النقطة الثالثة لديمنج تعرضت للتجاهل مرة أخرى.

* * *

٤- لا تجعل الشراء على أساس السعر وحده

لقد كان هذا المبدأ مصدر إزعاج شديد لمندوبى المشتريات، ولكن عدد الشركات التى

تكتشف جدوى هذا المبدأ يتزايد. إن تكلفة أى شئ ليست ثمنه المبدئى، بل هى الثمن المبدئى مضاف إليه ما يتعين عليك أن تدفعه طوال حياة هذا المنتج كتكاليف للصيانة والإصلاح. إن شراء السلع الأرخص غالباً ما يؤدى إلى زيادة التكاليف الحقيقية.

وقد أشار ديمنج إلى إحدى شركات الأحذية التى شهدت انخفاضاً مفاجئاً وكبيراً فى إنتاجها. وقد اكتشف أن ما حدث هو أن وكيل مشتريات من الشباب المتحمسين قد وجد فارقاً ضئيلاً فى سعر بكرة الخيط الذى يستخدم منه كميات ضخمة لصناعة موديلات معينة من الأحذية خاصة الأحذية الرجالى، ورغم أن الفارق ليس كبيراً ولكنه مع ملايين البكرات يصبح مبلغاً كبيراً من المال. وكان الخيط الجديد يكلف أقل لأنه ليس على نفس الدرجة من الجودة ويمكن أن ينقطع. لذلك كان يتعين على عمال ماكينات الخياطة التوقف وإعادة لضم الخيط. وقد انخفضت إنتاجية وأرباح هذا المصنع لأن شخصاً واحداً نظر إلى سعر بكرة الخيط دون أن يضع فى اعتباره التكاليف الفعلية أو الحقيقية التى ستتحملها الشركة فى صورة إنتاجية ضائعة. وما يتعين عليك أن تفعله هو أن تتجاهل مدى التكلفة وأن تضع فى اعتبارك مدى القيمة المستحقة.

إن طريقة الحصول على التكلفة الأقل والإمدادات الأفضل هى العمل مع مصدر واحد للإمداد بالنسبة لكل جزء من احتياجاتك على حدة، بشرط أن يتم ذلك فى إطار علاقة طويلة المدى. فهذا المصدر للإمداد عندما يطمئن إلى العمل معك يكون بوسعه التركيز على تحسين نظامه من أجل إنتاج ما تحتاجه بنفقات معقولة. ومن خلال العمل معاً، ربما تجد طرقاً أكثر فاعلية للتقليل من النفقات بالنسبة لكما معاً بينما تعملان على تحسين منتجاتكما. وهناك العديد من الشركات فى الوقت الراهن تحرص على مشاركة مصادر الإمداد أو الموردين فى اللقاءات الأولية للتصميم، حتى يكون بوسعهم اقتراح طرق الحد من النفقات مع إمدادات ذات تصميم أفضل. ومثلما تتجاوز معرفتك عما تستطيع تقديمه لعملائك ما يعرفه العميل، فإن من المنطقى أن يعرف من يوردون لك أكثر مما تعرفه أنت. فأنت العميل بالنسبة لهم واحتياجاتك وأفكارك يجب إدخالها فى أنظمتهم إذا أرادوا تحسين جودتهم ومساعدتك على تحسين جودة منتجاتك. ولن يكون بوسعهم عمل ذلك ما لم تسمح لهم.

* * *

٥- أدخل التحسين الدائم على كل عملية

غالباً ما يساء فهم هذه النقطة. ويزعم النقاد أن نظام إدارة الجودة لن يفلح، لأن التحسين الدائم يعطيك فقط تحسينات إضافية عندما يكون ما تحتاجه هو قفزة هائلة للأمام. وهذا النقد في غير محله. فأنت بالفعل تحصل على هذه التحسينات بقفزات للأمام، ولكنك أيضاً تحصل على تحسينات أصغر بين القفزات. فلو أنك أحرزت تحسيناً واحداً ضخماً دون أن تواصل ذلك النجاح، فسوف ينتهي الأمر في النهاية بمشكلة أخرى. وإن ما يعتبر آخر صيحة هذا العام سيفقد جدته في العام القادم. فإذا حصلت على تحسن ضخم دون أن تتوقف أبداً عن محاولة جعل هذا التحسين أفضل وأحسن فإنك لن تنتهي إلى مشكلة أخرى، لأن العملية والنظام لا يمكن أن يستقرا على وضع حتى لو كانا أكثر تقدماً. وذلك هو السبب الذي نقول من أجله إن نظام ديمنج للإدارة ربما يكون هو أول حل ليست له مشكلات مستقبلية كامنة داخله.

إن التحسين الدائم (النقطة الخامسة) هو وسيلة وقف عملية التفتيش بالجملة (النقطة الثالثة)، ولكي تقوم بأي منهما فإنك سوف تحتاج لأن تنظر إلى التكلفة الكلية، وليس فقط إلى قائمة الأسعار (النقطة الرابعة) الخاصة بالإمدادات. ولن تهتم حتى بالتفكير في القيام بأي منهما إذا لم تكن قد تعلمت فلسفة الربح للجميع (النقطة الثانية)، وأن تحدد ما هو هدفك (النقطة الأولى). وكل نقطة من النقاط الأربع عشرة ترتبط بواحدة أو أكثر من النقاط الأخرى. فهي ليست خطوات منفصلة. تمثل النقاط الأربع عشرة طريقة متكاملة للتحول من نظام متنافس في داخله إلى نظام تعاوني في داخله. وبالاسترشاد بنظرية المعرفة العميقة، ستحاول أن تغير المناخ الثقافي الذي تعمل فيه، وهذا أمر ليس من السهل أبداً أن تفعله.

* * *

٦- أوجد برنامجاً للتدريب على المهارات

قال روبرت رايش، قبل أن يصبح وزيراً للعمل: «إن أثمن ما تمتلكه ليس هو الأصول المالية بل هو الناس الذين يعملون معك، وما يحملونه في رؤوسهم، وقدرتهم على التعاون معاً». والتدريب على مهارات العمل هو جزء من ذلك، لكل من الإدارة والعمال. وتقول طريقة ديمنج إن جزءاً من ذلك

التدريب متعلق بكيفية أداء الوظيفة، وجزء آخر يتعلق بلماذا يتم أداء الوظيفة. وما لم يعرف الجميع لماذا يؤدون وظيفة ما، فإنهم لا يمكن أن يؤدوها بشكل جيد. كما أنهم يجب أن يعرفوا هدف النظام وكيف تتسق مهامهم معه.

والطريقة النموذجية لتدريب العمال الجدد هي مشاهدتهم للعمال القدامى. إرجع إلى الفصل الثالث وما جاء فيه من تفاعل القوى، حيث يتفاعل خطأ واحد صغير مع أخطاء أخرى صغيرة ليكونوا مشكلة ضخمة. وعندما يتم تدريب العمال الجدد على يد العمال القدامى، لن يتعلم العمال الجدد فقط أخطاء العمال القدامى، ولكنهم سوف يضيفون تنوعاتهم الخاصة الجديدة. وفي النهاية، سوف يكونون قد «تدربوا» على نفس النمط الأمريكي القياسي، ولكن لن تكون عندهم فكرة عما يفعلون أو لماذا يفعلونه.

إن التدريب أوسع نطاقاً في نظام إدارة الجودة، لأنه يجب أن يشتمل على كل من التدريب على المهارات المحددة اللازمة والتدريب على العمل كفريق والاتصال. فلا جدوى من أن يكون لدى أحد العمال فكرة عظيمة جداً ولكنه لا يملك المهارات الكتابية أو الشفهية التي يستطيع بها نقل الفكرة إلى شخص ما يستطيع أن يفعل شيئاً بخصوصها. والعامل يحتاج أيضاً إلى الثقة في الاتصال مع تلك الفكرة، وهذه الثقة تأتي من العمل داخل نظام أعلنت إدارته بوضوح أنها ترحب بكل الأفكار وأنها سوف تحترمها

وبمجرد أن يتعلم كل عامل جميع المهارات اللازمة لأداء الوظيفة، فلا توجد حاجة لاستمرار التدريب على المهارات. وسوف تكون التدريبات الإضافية لازمة إذا طرأت تغييرات في العملية أو في الناس الذين يقومون بالعمل.

* * *

٧- أوجد القيادة

إن التدريب على الإدارة يجب أن يشمل التدريب على القيادة، وهي مهارة مختلفة تماماً عما كان يطلب عادة، وهو الإشراف. كان ديمنج يعتقد أن العامل الأمريكي عندما يجد القيادة المناسبة التي ترشده بشكل صحيح وسليم ولا تقوده، يكون أحسن عامل في العالم، لذلك يجب أن تحل القيادة محل الإشراف. ويقول ديمنج: «إن ما يجب أن تفعله القيادة هو مساعدة الناس». وقال رايخ منذ بضعة سنوات «إن القائد هو الشخص الذي يتراجع للوراء بعيداً عن النظام ككل،

ويحاول أن يبنى نظاماً يتم بالمزيد من التعاون والمزيد من القدرة على التجديد ويستمر على المدى الطويل.. وأنا أشك فى أننا لو حصلنا بالفعل على القيادة ونوعية القيادة التى يتحدث عنها د. ديمنج، فإننا سنرى أشياء مثل قوة عمل أكثر تعاوناً، وتمييزاً أقل بين الإدارة والعمال».

والفكرة هى مساعدة كل الناس لأداء عمل أفضل، مع إدراك وفهم «قدراتهم، وإمكاناتهم، ومطامحهم، وتطلعاتهم» المختلفة. ولن يحقق تدريب الناس فى المنظمة تدريباً عالى المستوى (النقطة ٦) النجاح المرجو ما لم تتم أيضاً قيادتهم بشكل جيد.. ولن تتم قيادتهم بشكل جيد ما لم تتم قيادتهم أخلاقياً. وسوف نناقش هذا فى فصل لاحق، ولكن ينبغى علينا أن نذكر هنا أننا فى كل سفرياتنا حول العالم لم نجد أبداً شركة جودة لم تكن أيضاً شركة أخلاقية. ومن بين التعليقات التى كان ديمنج يفضلها قوله إن المدير التنفيذى الكبير لم يعد بوسعه التفويض فى مسئولية الجودة بدرجة أكبر من قدرته على التفويض فى المسئولية الأخلاقية. فكلا المسئوليتين تنبعان من القمة وهما من العناصر الضروية والجوهرية لأى قيادة.

وهناك مجال خاص يثير الاهتمام عند التغيير من الإشراف إلى القيادة.

فقد كان يتم استخدام المشرفين بسبب قدرتهم على إعطاء الأوامر، وأن تحظى أوامرهم بالطاعة، أحياناً بالتربيت على الظهر، وأحياناً أخرى عن طريق الأوامر الحاسمة والتهديد. وهؤلاء الرجال والنساء، بقدر ما استطاعوا أن يحملوا الموظفين على الطاعة، حافظوا على استمرار مصانع الإنتاج بالجملة فى إنتاج البضائع بكميات إجمالية كبيرة، وبدون هؤلاء المشرفين، لم يكن النظام الأمريكى للإنتاج بالكم يستطيع العمل بنفس القدرة والكفاءة التى كان عليها. ما الذى يحدث لهؤلاء المشرفين الآن؟

عندما تقوم منظمة بإدخال نظام إدارة الجودة، فإن العقبة تتمثل فى مقاومة من المديرين المتوسطين والمشرفين بشدة. فالإدارة العليا قبلت بالفعل الفكرة ووافقت على نظام الجودة وإلا لما كان لهذا النظام أن يبدأ. ومعظم العمال يقبلون الفكرة بسرعة، ربما لأنهم يدركون أنهم ليس لديهم ما يخسرونه بينما هناك الكثير الذى يمكن أن يكسبوه. أما المديرون على المستوى المتوسط والمشرفون فربما يكون هناك الكثير الذى يمكن أن يخسروه، ومنذ البداية يشعرون بأنهم مهددون. فإذا كان لديهم ما يكفى من المنطق للاحتفاظ بوظائفهم، فإن لديهم بلا شك ما يكفى من المنطق لتصور أن هذه الوظائف لن تكون هناك حاجة إليها. وسوف يتعين عليهم تلقى تدريب جديد على القيادة والقيام بأعمال جديدة وضرورية. وبدون هذا التدريب فإنك ستترك الملاحظين والمديرين المتوسطين فى حالة من الاستياء والخوف وهذا يقودنا للنقطة التالية.

* * *

٨- أطـرد الخــوف

يقول ديمنج إن «النقطة الثامنة هي طرد الخوف، وبناء الثقة. وهي محض قضية إدارة»... ويقول المستشار بيترشولتز. «إن قيادة شركة تركز على التحسين يتطلب مجموعة كاملة مختلفة من القيم والمواقف والعلاقات، أكثر من قيادة منظمة تركز على السيطرة». وإذا كنت على وشك أن تقول إن تعليق شولتز يجب أن يوضع تحت النقطة السابعة، فهنا يحين الوقت لأن نقول لك إنك إذا قرأت النقاط الأربع عشرة وفكرت في ما تتضمنه كل نقطة من المعاني والأفكار، فسوف تجد أن طرد الخوف هو جزء من تسع نقاط منها على الأقل خلاف هذه النقطة. وقد كتب ويليام شيركنباك «إن ما يضيع بسبب الخوف هائل جداً، ومع ذلك فهو أحد الأشكال الخفية، وعليه فإنه لا ينال اهتمام الإدارة المباشر».

إن الخوف هو وسيلة للسيطرة يتناقض بشكل مباشر مع ما يدعو إليه نظام ديمنج. فقد كان يصر على أن جميع من يعملون في منظمة واحدة يجب أن يتعاونوا في جو من الثقة المتبادلة والاحترام. وهذا لا يكون ممكناً إذا كنت خائفاً من أنك إذا قمت بمساعدة شخص آخر في حل مشكلة، فإن الشخص الذي تساعده ربما يحصل على تقدير سنوي أعلى منك، ومن ثمَّ يحصل على زيادة أعلى في مكافأة التميز. إن ذلك ليس لأنك أناني ولا تحب أن تساعد، إنك تخاف أن تساعد. فأنت في موقف مكسب أو خسارة، وأنت تخاف من أن تخسر، وهو موقف معقول في ظل الظروف القائمة.

وإليك حالة أخرى: إفترض أنك تعرف أن خطأ ما على وشك أن يقع، ولكن تعرف أن المدير التنفيذي يكره الأخبار السيئة والأشخاص الذين يجلبون إليه هذه الأخبار. فإذا أخبرته فربما تحل المشكلة قبل أن يحدث أي ضرر أو أذى. أو ربما يتجاهل هذه المعلومات ويعاقبك لأنك أفسدت عليه يومه. وعندما يقع الخطأ الذي توقعته وحذرت منه، فربما يعاقبك مرة أخرى لأنك لم تجعله يفهم مقدار خطورته. فأنت خائف وهو أمر له ما يبرره في إطار الظروف المحيطة.

إفرض أنك أحد ملاحظي الخطوط ذوي التدريب الراقي والحماسة المرتفعة والقدرة الفائقة على العمل والصبر وأنك تصدر أوامر حاسمة وواضحة وتتمسك بالطاعة الفورية وتحصل عليها. وقد بلغك أن الشركة على وشك أن تبدأ في تطبيق نظام جديد لإدارة الجودة، وستكون إحدى نتائج هذا النظام هي الاستغناء عن وجود شخص يصدر الأوامر على طول الخط. وهكذا فأنت

تشعر بالخوف الذى يتصادف أن له ما يبرره فى إطار الظروف المحيطة.

هذه الحالات واضحة. فمصدر الخوف فى كل حالة مباشر وواضح. والفكرة ليست ألا تشعر بالخوف، ولكن أن تعرف كيف تتصرف تجاهه. وقد كتب شيركنباك: «أنا لا أعتقد أن الخوف سوف يتم إبعاده نهائياً من أماكن العمل». ولا يحتاج الأمر إلى ذلك. سوف تكون هناك دائماً كمية معينة من الخوف فى العمل، ولكن المشكلات تظهر عندما تكون الأفعال قائمة على الخوف. فالقرارات التى تتخذ على أساس من الخوف لا يقصد بها إنجاز شئ إيجابى، ولكن يقصد بها تجنب أى شئ سلبى.

وهناك جزء آخر من الخوف فى هذا السياق هو القلق. فأنت لا تعرف بالضبط لماذا تخاف، ولكنك خائف، أنت تعرف أن شيئاً سيئاً على وشك أن يحدث، حتى إذا كنت لا تعرف تماماً ما هو. والقلق غالباً ما يكون جزءاً متعمداً من سياسات بعض الشركات، وخصوصاً فى تلك المنظمات التى لا يوجد فيها نظام المشاركة فى المعلومات، ولا توجد فيها طريقة يستطيع بها الناس أن يسألوا ويحصلوا على إجابات لأسئلتهم، والتى تحدث فيها عمليات الفصل والاستغناء بدون أى أسباب ظاهرة، والتى تكون فيها الإدارة العليا بعيدة عن الجميع جداً وتعسفية وكأنها آلهة.

إن الشركة التى يحركها الخوف أو القلق لن تكون لها إدارة جودة، لأنه كما يقول البروفيسور والمستشار د. جيبسى رانى، «إنك لا تستطيع أن تتحدث عن المشكلات الفنية للجودة بدون أن تتكلم عن الأنظمة الاجتماعية للمنظمة».

إن نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يوجد فى المكان الذى يكون الخوف من أساليب السيطرة، أو فى المكان الذى لا يوجد فيه «جو الاحترام المتبادل» كما أوضح شيركنباك. فلكى ينجح نظام إدارة الجودة يجب أن يشعر الناس من كل المستويات بأنهم آمنين على أنفسهم وعلى وظائفهم لكى يتعاونوا تماماً، ويقوموا بلفت الأنظار إلى المشكلات واقتراح حلول لها.

• • •

٩- حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية

يقول ديمنج: «ابن نظاماً داخل منظمتك بحيث يكون الفوز فيه للجميع. وهذا يعنى التعاون. إنه يعنى محو المنافسة». إرجع إلى الفصل الثانى. إن كل شئ يعتبر نظاماً ويجب أن تتم إدارته من

أجل أحسن أداء شامل، وهذا يتطلب أن يتعاون كل جزء من النظام من أجل مصلحة هذا النظام. إن معظم المنظمات الأمريكية مقسمة إلى شعب وأقسام، وكل واحدة منها تتنافس مع غيرها من أجل مصلحتها الخاصة. ويحمى كل قسم ميزانيته الخاصة ويحاول أن يحصل على زيادة حتى لو كان من الممكن أن يتم إنفاق هذه الأموال على نحو أفضل فى مكان ما آخر. إن المندوب الذى أوشك أن يخرج شركة الأحذية من مجال الأعمال (النقطة الرابعة)، كان يشترى خيطاً أرخص ليجعل قسم المشتريات يبدو كفؤاً وجيداً عن طريق توفير أموال الإمدادات. فلو كان هذا الوكيل يتعاون مع قسم التصنيع من أجل مصلحة الشركة، فإن اختباراً واحداً لبكرة خيط واحدة كان سوف يمنع المشكلة ويوفر على الشركة كميات هائلة من الأموال. وعلى نفس الدرجة من الأهمية كان سيوفر على العمال أسابيع من الغضب المتزايد والإحباط، حيث منعتهم الإمدادات الرديئة من أداء أحسن عمل يمكنهم أداؤه.

وهناك مشكلة أخرى للمنافسة بين الشعب والأقسام هى سياسات الحروب الداخلية التى تحدثها حتماً هذه المنافسة. وأى شخص لديه معرفة بسياسات الشركات يعرف أنك إذا لم تكن تستطيع أن تجعل نفسك تبدو أفضل، فإن الشئ الأفضل التالى أن تجعل منافساً داخلياً يبدو أسوأ، ولا يهم ما يحدثه ذلك للشركة؛ فذلك يمنعه من أن يتقدم عليك. وإذا كنت على وشك أن تقول إن ذلك غير عادل وغير أخلاقى، فأنت على حق. وهذا غير ذى صلة بالموضوع ولكنه صحيح، وسوف يحدث. فالحقيقة هى أول ضحايا الحرب*، وفى حين أن الأخلاق ربما لا تكون هى أول ضحايا المنافسة، فستكون من بين ضحاياها.

وإذا كنت تريد أن تجعل الناس يفكرون دائماً فى مصلحة الشركة، فيجب عليك أن تجعل ذلك ممكناً بالنسبة لهم، ولن يستطيعوا ذلك إذا فرضت عليهم أن يتنافسوا. فكر فى علم النفس للحظة واحدة، وسوف تدرك أنه من غير الواقعى أن تنتظر من بشر عاديين أن يتصرفوا مثل القديسين الذين يخلون من الأنانية. وذلك أحد أسباب وجود عدد قليل جداً من القديسين، ولو كان ذلك الأمر سهلاً لكان هناك عدد أكبر بكثير منهم.

---

* فى كلمة أمام مجلس الشيوخ فى الولايات المتحدة فى عام ١٩١٧، قال عضو المجلس هيرام جونسون، «إن أول الضحايا عندما تقوم الحرب هى الحقيقة».

* * *

١٠- إستبعد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج

عندما تعلق شركة راية مكتوباً عليها «تحسين الإنتاجية بنسبة ١٠٪ عام ٩٥»، فهناك سؤال عاجل وظاهر بشكل مؤلم: لو كان الأمر بهذه السهولة ـ أنصب لافتة وأحصل على النتائج ـ لماذا لم تنصب الشركة اللافتة فى العام الماضى؟ لماذا الانتظار حتى الآن؟ لماذا لا تجعلها ٢٠٪ وما رأيك لو كانت ١٠٠٪؟ هل سيحدث ذلك بسرعة أكبر لو كان حجم اللافتة أكبر؟ ولو كانت الحروف باللون الأحمر؟ ولو تعهدت بمكافأة أو توعدت بعقاب؟

إن الشعارات، والمواعظ، والأهداف لا تجيب على السؤال الذى كان ديمنج مولعاً به: «بأى طريقة؟»، كيف ستزيد الإنتاجية؟ لو كانت الإمدادات رديئة وقوة العمل غير مدربة وخائفة، والآلات فى حالة سيئة، والنظام الإدارى فى فوضى، فإن الإنتاجية لن يزيدها شئ أللهم إلا محض الحظ، ولو كنت محظوظاً إلى هذا الحد، فإنك لا تحتاج إلى رفع ذلك الشعار أصلاً.

وهناك تحذير بسيط. إن هذا لا يعنى أنك محظور عليك أن تمتلك إعلاناً أو ملصقاً يعلن عن هدف الشركة، أو يذكر نجاحات الشركة، أو يقدم المعلومات التى يحتاجها جميع العاملين. إن النقطة العاشرة ليست ضد الشعارات، إنها ضد لوم العمال على نقص الجودة، والإيحاء بأن تحقيق الجودة والنجاح هو أمر فى أيدى العمال كلية.

وإذا لم يكن قد تم تنظيم النظام بحيث ينتج جودة، فلا يوجد شئ يستطيع العمال أن يفعلوه بخصوص ذلك. إن نصب راية توحى بطريقة ما أن العيب كله فيهم، فذلك إما أن يثير غضبهم أو يضعف معنوياتهم، وهو الأمر الذى يضمن أن تنخفض الإنتاجية، لا أن ترتفع. ومع ذلك انظر إلى الجانب المضىء : لو انخفضت الإنتاجية بنسبة ١٠٪، تستطيع دائماً أن توضح لرئيسك أنك حصلت على الكمية الصحيحة، ولكن الخطأ كان فقط فى الاتجاه. وقد ينجح هذا القول، ولن تكون الحجة بكل تأكيد أسخف من الاعتقاد بأن الشعارات تنتج جودة.

* * *

١١- إستبعد الأهداف الرقمية والحصص النسبية

إن الحجة فى هذه النقطة هى نفس الحجة فى النقطة العاشرة. إذا كان كل ما يجب عليك أن

تفعله هو أن تضع هدفاً رقمياً، فلماذا لم تفعل ذلك العام الماضى؟ لماذا لا تزيد هذا الرقم وتحصل على إنتاج أكبر؟

تحدث ديمنج عن مندوبة حجز واستعلامات فى إحدى شركات الطيران التى أخبرت بأنها مطلوب منها أن تؤدى مهمتين ـ أن ترضى العملاء الذين يتصلون تليفونياً، وأن تتلقى ٢٥ اتصالاً تليفونياً فى الساعة الواحدة. المشكلة أنها لا تستطيع أن تعرف ما هى وظيفتها. هل هى إرضاء العملاء فى كل مرة أو تلقى ٢٥ مكالمة فى الساعة؟ ولا يمكن أن يكون الإثنان معاً. ففى ساعة موفقة عندما يعرف كل قائم بالإتصال ما يريده تماماً، ربما تستطيع الوكيلة أن ترضى عملاءها وتتلقى ٣٠ مكالمة. ولكن ماذا لو اضطرت أن تكون فظة مع أحد العملاء حتى تتمكن من إفساح الوقت لإكمال عدد المكالمات الخمس والعشرين؟ هل ستكون قد ساعدت الشركة التى تعمل بها على البقاء، وساعدت نفسها فى الاحتفاظ بوظيفتها؟ ولو أقسم العميل الذى كانت وقحة معه بألا يشترى تذكرة على خطوط هذه الشركة مرة أخرى أبداً وحاول أن يقنع الآخرين بأن يتجنبوها أيضاً، فهل كانت هذه المكالمة الخامسة والعشرين تستحق كل ما يترتب عليها؟ وذلك أحد الأرقام التى تقع فى طبقة «غير المعروف والذى لا يمكن معرفته» التى قال عنها ديمنج. ما قيمة أو ماذا يساوى عميل مفقود؟

وفى نظام إدارة الجودة، يكون الجميع على وعى بأنه يجب تحقيق الإنتاج الكافى لإشباع مطالب العملاء، ولكن التركيز يكون على مدى الجودة التى يتم بها صناعة المنتج. فالجودة أكثر أهمية من الكمية. إن الأهداف الرقمية والحصص النسبية من مخلفات نظام الإنتاج الكبير، حيث يجب صناعة عدد معين لأنك تعرف أن نسبة كبيرة سوف تكون سيئة. وذلك يكلف كثيراً جداً. يتم إنفاق أموال ضخمة تقدر قيمتها بـ ٢٥٪ من ميزانية المنشأة الصناعية لاكتشاف الأخطاء وإصلاحها. وعندما يكون التركيز منصباً على التحسين المستمر، فإن المنشأة تحصل على إنتاج أكبر بتكلفة أقل. وكان تعليق ديمنج على هذه النقطة هو أن «ما يحتاجه الناس هو القيادة، والمساعدة، وليس فقط أن يطلب منهم إنتاج كميات كبيرة. إن ذلك لن يحقق التحسين. إن ذلك لن يقلل النفقات».

* * *

١٢- إستبعد عوائق الاستمتاع بالعمل

قال ديمنج: «إن هذا سوف يعنى القضاء على نظام التقدير السنوى أو نظام مكافآت التميز الذى

يقسم الناس فى مراتب، ويخلق المنافسة، والصراع. «إن عمليات التقييم السنوى كانت معدة أصلاً لكى تحل مشكلة. فقد كان على الشركات أن تكتشف الذين يؤدون العمل بشكل جيد وينبغى مكافأتهم، والذين يؤدون العمل على نحو ردىء ويجب استبدالهم. وقد كان يعتقد أن تقييماً شخصياً سنوياً، يمثل طريقة منظمة وموضوعية للاكتشاف. وهو فى الواقع ليس منظماً، وغير موضوعى بالمرة، ولا يجيب على أى من السؤالين. إن ما يفعله حقاً هو الضرر الهائل. وهو ما يفسره ويشرحه نورب كيلر فى شركة جنرال موتورز بشكل جيد ويسأل «ما الذى يعطينى الحق لأقول لك إنك ضمن أقل ٢٥٪؟ هل يجعلك ذلك تشعر بالرضا؟ وهل يجعلك تعتقد أنك سوف تعمل بشكل أفضل فى المستقبل؟ أعتقد أن ذلك يجعلك تشعر بإحساس سىء، وأنك ترغب فى أن تعمل شيئاً آخر».

ويجب أن تدرك أن ثلثى الناس فى أى جماعة ليسوا فى الثلث الأعلى، وأن نصفهم تقريباً دون المعدل. ومن المؤكد أن نصفهم أقل من المتوسط. وبعد دراسة نظام ديمنج للإدارة توقفت وزارة البحرية عن إجبار أفضل العاملين فى الأسطول على التنافس على التقديرات. لقد أدرك الأسطول أنه كان يستبعد أو يثبط همة حوالى النصف من أفضل العاملين به.

إن التقدير السنوى ونظام مكافآت التميز يفعل مع الناس بالضبط ما تفعله المنافسة مع الأقسام (النقطة التاسعة)، إنه يرغمهم على أن يتنافسوا بصرف النظر عن أى شىء. إنك لا تستطيع أن تحصل على السعادة والزهو فى عملك إذا كان هدفك الرئيسى هو أن تهزم شخصاً آخر لتحصل على نوع ما من المكافأة الخارجية. إنك تعرف ذلك بالفعل :إن الدوافع الوحيدة التى تستمر مدى الحياة، والتى يمكن الاعتماد عليها هى تلك التى تأتى من الداخل، وأن أحد أقوى هذه الدوافع هو المتعة والزهو الذى ينبع من معرفتك أنك قمت بفعل شىء على أحسن ما تستطيع أن تفعله. وعلى النقيض من ذلك، إذا جعلت إنساناً يشعر بأنه غير مهم أو ليس كفؤا، فإن السبب الوحيد الذى سوف يجعله يعمل هو المال، وهو دافع خارجى غير كاف. كان ديمنج يحب أن يقص حكاية العامل الذى كان معتاداً على الغياب، وطلب رئيسه أن يعرف لماذا يعمل أربعة أيام فقط من أسبوع العمل الذى يتكون من خمسة أيام. فأجاب العامل بقوله: «لأننى لا أستطيع أن أعيش بما تدفعونه لى عن ثلاثة أيام». تذكر معدلات الغياب المقارنة فى بريطانيا العظمى التى ذكرناها فى المقدمة والتى يبدو أنها تدل على أن نسبة تغيب العمال فى نظام إدارة الجودة أقل بنسبة ٤٠٪ من العمال فى الأنظمة التقليدية.

إن الهدف من إزالة كل العوائق هو السماح للناس بالشعور بالفخر والسعادة فى عملهم، أكثر من تقييمهم.

ومن الناحية العملية، يريد الناس أن يعرفوا كيف يؤدون عملهم، ويريد مديرهم أن يعرف أيضاً. وأفضل من نظام التقييم، تقوم بعض الشركات الآن باستدعاء كل عامل مرة واحدة على الأقل فى العام لإجراء محادثة طويلة حول مشاعر وانطباعات كل منهم تجاه الشركة ومكانه أو مكانها فيها، يتم سؤال كل عامل دائماً كيف يستطيع المدير أن يجعله أو يجعلها تؤدى عملها بشكل أكثر سهولة ويسراً. لا يوجد تقدير ولا مقارنة، يوجد تحديد وتقييم أمين على الجانبين عما يحدث، وما الذى توجد حاجة لأن يحدث.

* * *

١٣- أوجد التعليم والتحسن الذاتى

لا تخلط بين التعليم والتدريب (النقطة السادسة). التدريب يكون من أجل المهارات المحددة التى تحتاجها لأداء عمل محدد، ومهارات أخرى يمكن أن تحتاجها لأداء أى عمل. التعليم يتصل - كما يقول ديمنج - «بأى شىء يحافظ على تنمية عقول الناس». وعندما نتحدث عن التحسين المستمر للنظام، يوجد ميل لأن ننسى أن الناس فى المنظمة هم أيضاً أجزاء هامة وحاسمة من النظام، ويجب أن يتم تحسينهم هم أنفسهم بشكل مستمر. لا شىء فى الحياة ساكن، ما أن يتحسن أو يزداد سوءاً. وهذا يشمل الناس، لذلك فى حين أن التدريب على المهارات ينتهى عندما يتم تعلم المهارة، فإن التعليم لا ينتهى أبداً.

وأحد الصعوبات التى يواجهها التعليم فى الولايات المتحدة على جميع المستويات هى أننا دفعنا للاعتقاد بأننا إذا ما حصلنا على دبلوم أو درجة أو شهادة علمية من نوع ما، فهذا هو كل ما نحتاجه. إنجاز يستمر مدى الحياة. وهو ليس كذلك، ولا يمكن أن يكون كذلك. إن أشياء كثيرة جداً تتغير بسرعة كبيرة بالنسبة لأى تعليم، مهما كان مستواه مرتفعاً، ليكون ملائماً وكافياً لاحتياجاتنا الشخصية والمشتركة والوطنية. قال دكتور ديمنج: «لا تستطيع أى منظمة البقاء بالناس الصالحين فقط. إنها فى حاجة إلى أناس يتحسنون».

* * *

١٤- أنجز عملية التحول

إن معرفة كل ما تعرفه الآن لا يفيدك على الإطلاق إذا لم تضعه موضع الاستخدام. ولكي تضعه موضع الاستخدام لا يجب عليك فقط أن تعتقد أن نظام ديمنج للإدارة بالجودة سوف ينجح، ولكن يجب أن تنشيء «كتلة حرجة» من الزملاء الذين يؤمنون أيضاً بأنه سوف ينجح. إن ما تبحث عنه هو التعاون، الجميع يستخدمون ما يعرفونه لإنجاز وتحقيق هدف المنظمة. إن ما يجب أن يصدقوه، وما يجب أن يكون حقيقياً فعلاً، هو أنه إذا فازت المنظمة، فإن الجميع يفوزون. وذلك هو هدف التعاون بدلاً من التنافس ـ المكسب للجميع يكافيء الجميع، أما المكسب والخسارة فيبدو أنه يكافيء البعض ويعاقب الآخرين، ولكن على المدى البعيد يتم عقاب الجميع عن طريق فقد الدوافع الداخلية.

وبينما يحتاج الجميع أن يعرفوا النقاط الأربع عشرة، فالحقيقة أن الاستفادة من نظام إدارة الجودة يتوقف على الإدارة العليا. وقال ديمنج: «إن الجودة تشمل كل أجزاء المنظمة، ولكنها لا يمكن أن تتجاوز طموحات ونوايا الرجال الذين يحتلون القمة». ومع ذلك، فمن الممكن بالنسبة للموظفين الأقل من ذلك المستوى، أن يؤثروا على الإدارة العليا، وأن يقترحوا وجود طريقة ربما تكون أفضل، وأن ديمنج كان على حق عندما قال : «مع جودة أفضل وتكاليف أقل، تستطيع أن تستولى على السوق» . ونحن لا ندعى أن تحقيق هذا النوع من التأثير أمر سهل، لكنه ممكن. فكر فيه على أنه حرب نفسية على مستوى الشركات، ولا تنسى أن الرقة لازمة. وكما كانت تقول الجدة: «إنك تستطيع بالعسل أن تصطاد ذباباً أكثر مما تستطيعه بالخل». وإنه لمن المدهش أن تلك الأمثال التى تبدو سخيفة والتى تستبعدها وأنت طفل، يظهر فى النهاية أنها كانت على صواب. رائع ياجدتى!

٥

.....

زيتك و والاس

«لقد كان أول من أكل المحارة رجلاً شجاعاً»

ـ جوناثان سويفت

فى أوائل الثمانينيات، قررت شركة كونترول داتا وهى إحدى الشركات العملاقة فى مجال صناعة الإلكترونيات، أنها يجب ألا تعمل فى مجالات خارج نطاق قوتها الأساسية. وكانت كونترول داتا تمتلك مع ثلاث شركات أخرى إحدى الشركات المتخصصة فى صناعة وحدات توليد القوى والأدوات الإلكترونية التى تحول التيار المنزلى المنتظم (إيه . سى AC) الذى تولده إحدى الوحدات المحلية للاستخدام العام إلى التيار المنتظم (دى . سى DC) من النوع الذى تحتاجه أجهزة الكمبيوتر، ومعدات الإتصال، والأجهزة الطبية. وأصغر هذه الوحدات فى حجم الآلة الحاسبة التى يمكن وضعها فى الجيب وتزن حوالى رطلين، أما أكبر هذه الوحدات فيصل وزنها إلى مائتى رطل وهى فى حجم جهازى فيديو كاسيت. وقد سأل أحد التنفيذيين فى كونترول داتا رونالد شميت وهو مدير من المستوى المتوسط هناك ما إذا كان يرغب فى تشيكل مجموعة لشراء محطة الطاقة فى شلالات ريدوود فى منيسوتا، وأن تصبح هذه المحطة شركة مستقلة أو مصدر توريد خارجى لكونترول داتا بدلاً من أن تظل جزءاً من الشركة الأم.

وكان رد الفعل الأولى لشميت هو قوله .. «اللعنة، لا». ورغم ذلك، فإنه كلما فكر فى الموضوع أكثر زاد اقتناعه به باعتباره تحدياً جديداً. وقد اتصل شميت بكل من جون ستيل ولارى

ماتيوس وهما زميلان فى كونترول داتا كانت لديهما مواهب يفتقدها شميت فى مجال التسويق والهندسة على التوالى. ويتذكر ستيل أنه كانت لديه فكرتان عندما اتصل به شميت .. الأولى ما هى محطة الطاقة، والثانية أين تقع شلالات ريدوود؟ أما الفكرة الثالثة التى راودت ستيل فكانت «هل بوسعنا امتلاك هذه المحطة دون أن تحمينا مليارات الدولارات من أموال شركة كونترول داتا؟». وقد اتفق الثلاثة على بذل محاولة للعثور على التمويل اللازم لإتمام الصفقة.

وفى عام ١٩٨٣، كانت هناك أموال وفيرة لتمويل أعباء عملية الشراء. وقد تدخل وول ستريت لكى يحول الصفقة إلى لعبة مالية يستطيع كل شخص أن يلعبها. فى عام ١٩٨٤ أصبح قسم الإمداد بالطاقة فى شركة كونترول داتا يحمل اسم شركة زيتك ومقرها الرئيسى فى بلومنجتون بولاية منيسوتا. (وقد انتقلت بعد ذلك إلى منطقة برارى ادن). إن هذا السرد المجرد مضلل، فالأمور لا تتم بمثل هذه السلاسة. ويقول ستيل : «لقد كلفتنا ضعف الوقت وضعف المبلغ المالى الذى كنا نتوقعه فى البداية». وهناك بعض المغالاة فى هذا التقدير، رغم أن المسألة احتاجت فعلاً لضعف الوقت أى ١١ شهراً بدلاً من ٥ شهور – ولكن ثمن الشراء كان بشكل أو بآخر هو ما توقعه شميت أى ٥ ملايين دولار.

إن اسم الشركة (زيتك Zytec) لا يعنى شيئاً. ويقول شميت إنه اختار هذا الاسم لأنه يريد «كلمة من مقطعين ذات رنين صوتى قوى، وجافة، ويمكن تذكرها، لم يستخدمها أحد آخر من قبل». وخلاف ذلك لا يوجد لها معنى آخر. والنصف أو المقطع الثانى من هذه الكلمة (تك tec) يمثل كلمة تكنولوجيا، أما النصف أو المقطع الأول (زى zy) فهو مكون من الحرفين الأخيرين فى الأبجدية الإنجليزية معكوسين ولا يعنى أى شىء.

وقد تولى شميت رئاسة الشركة مع ستيل كنائب الرئيس لشئون التسويق والمبيعات. أما ماثيو فقد كان رئيساً للهندسة حتى تقاعده فى أبريل ١٩٩٣. وكان الموظفون يشيرون إلى هؤلاء الثلاثة فى بعض الأحيان بكلمة «المؤسسون». ولكنهم لم ينظروا لأنفسهم أبداً بهذه الطريقة. فالشركة كانت موجودة بالفعل، وكل ما قاموا به هو أنهم غيروا شكلها وليس عملها ونشاطها أو عملائها الرئيسيين فى المرحلة الأولى على الأقل. وخلال المرحلة الأولى، كانت كونترول داتا هى أكبر عميل. ولم يعد ذلك صحيحاً الآن فقد تغير هذا الوضع منذ فترة. وبحلول عام ١٩٩٠، كانت (زيتك) قد نمت إلى درجة أن شركة كونترول داتا لم تعد تمثل سوى أقل من ٢ فى المائة من عائدات (زيتك)، وأصبحت مجرد واحدة من ٢٠ شركة عميلة. وكان ما جذب كل هؤلاء العملاء الجدد هو الجودة.

عندما تأسست شركة زيتك، كان شميت وستيل وماثيوس يعرفون بالفعل من خلال الأبحاث أن جودة المنتج فى صناعة توليد الطاقة هى فى أفضل الأحوال متوسطة. ولو استطاعت زيتك أن تصبح شركة ذات جودة عالية فسوف يكون بوسعها الصمود فى مجال الصناعة وتقديم أداء متميز. ويقول شميت «كنا نعرف أنه يتعين علينا التغيير، ولكننا لم نعرف بدقة ماذا نفعل». وكان ستيل قد حضر حلقة دراسية حول الجودة فى كونترول داتا وأشرف عليها الدكتور ديمنج. راجع شميت وستيل نسخة من كتاب ديمنج «الخروج من الأزمة»؛ وقررا أخذ الكتاب معهما إلى أول لقاء للتخطيط بعيد المدى مع كبار المديرين فى يوليو ١٩٨٤. كانوا يعرفون أن ديمنج يرجع إليه الفضل فى نجاح الشركات اليابانية، ولذلك كما يقول شميت.. «قررنا فقط أن نأخذ قفزة من الثقة». ويقارن شميت بين زيتك قبل ديمنج وزيتك بعد ديمنج فيقول إنها تشبه اصطحاب أطفالك لرؤية جدتهم بعد عام من الغياب، فإذا بها تبادر بالقول «يا إلهى لقد كبروا بمعدل قدم». أما أنت فتشاهد الأطفال كل يوم ولا ترى أنهم كبروا على الإطلاق. ويقول شميت بعد انخفاض حاد ومفاجىء فى العمل عام ١٩٨٥ «إنه لمن الصعب فعلاً بالنسبة لى الحديث عن ذلك لأن المسألة عبارة عن عملية تطور .. وكل الموظفين يعرفون أن التغيير حتمى» .

وقد كان من المستحيل عدم إدراك الحقيقة. ويتذكر ستيل هذه المرحلة فيقول : «فى عامى ١٩٨٤ و ١٩٨٥ كنا نقوم بشحن منتجاتنا متأخرين هذا إذا كنا نشحن على الإطلاق .. وعندما شحنا الإنتاج كان العميل لا يشعر بالرضا عن النوعية التى كنا نشحنها له». ومن بين كل مائة وحدة لتوليد الطاقة، كان هناك عدد يتراوح بين خمس وعشر وحدات معيبة يتعين إعادة العمل فيها قبل شحنها. ويعترف شميت صراحة بقوله : «إننا لم نكن قادرين على المنافسة فى عام ١٩٨٤، وكان هذا هو السبب الذى جعلنا نذهب إلى الالتزام بديمنج كبداية جديدة، لأننا كنا نعرف أنه يجب علينا التغيير. كان يتعين علينا رفع مستوى جودة منتجاتنا، ويتعين علينا خفض تكلفة هذه المنتجات».

إن المشكلة لم تكن فى العاملين بشركة زيتك بل فى الطريقة التى تم تنظيم المصنع بها ونظام إدارة الشركة. فمثل معظم الشركات الصناعية الأمريكية الأخرى، استخدمت زيتك «التنظيم العلمى للمصنع» الذى اقترحه فردريك تايلور عام ١٩١١، وتنظيم الأعمال التجارية الذى طرحة ألفريد سلون وطبقه فى جنرال موتورز خلال العشرينيات. ويقول ستيل «لوكنا واصلنا السير وراء أحد هذين الأساسين (تايلور أو سلون) فى عام ١٩٩٢، لما كان وجودنا قد استمر حتى اليوم».

وتقول بات أومالِلى وهى مديرة وحدة صعدت من صفوف العاملين، «إن كل شىء كان صارماً فى الأيام الخوالى حيث كانت هناك لوائح وقواعد محددة يتعين عليك اتباعها دون تفكير وبصرف النظر عن أى شىء» . وتضيف قائلة: «لم يكن أحد يتوقع الكثير من كل فرد، وكانت القاعدة تقول أترك عقلك عند الباب، ونفذ ما يطلب منك، ثم عد إلى بيتك». وتتفق بات مع ستيل فتقول: «لو كنا قد واصلنا العمل بالطريقة التى اعتدنا عليها لما كنا موجودين اليوم فى العمل». أما دال يانسن وهو مهندس كبير فى زيتك وكنترول داتا لمدة ثلاثين عاماً تقريباً فهو يتذكر أن النظام كله كان يعتمد على التفتيش، و «كان ذلك مكلفاً للغاية، بل وكانت هناك مشكلات فى كل منتج تقريباً».

واعتباراً من عام ١٩٨٤، بدأت مجموعات صغيرة من العاملين فى زيتك تحضر ندوات ديمنج التى كانت تستمر أربعة أيام. وقد ذهب دوجلاس تيرستيج، وهو الآن مدير لإدارة الجودة، إلى هذه الندوات فى عام ١٩٨٤ ومازال يتذكر تجربة الخرز الأحمر. وعلى سبيل التذكرة، فهى توضح أنه إذا لم يكن النظام منظماً لإنتاج جودة؛ بصرف النظر عما يفعله الموظفون، وبصرف النظر عن مدى تفانيهم فى العمل، وبصرف النظر عن حجم رغبتهم فى النجاح، فإنهم لن يكون بوسعهم إنتاج جودة مستمرة، كما أن فحص ما ينتجونه لن يؤدى إلى تحسينه. وكل ما يستطيع الفحص أو التفتيش أن يفعله هو اكتشاف الأخطاء التى ارتكبت بالفعل. وفى عام ١٩٨٤، كان لدى زيتك ٣٤ من المفتشين فى إدارة الجودة. وفى منتصف عام ١٩٨٥، تم نقل هؤلاء المفتشين إلى مواقع تصنيعية. «وكان ذلك علامة بارزة فى رحلتنا نحو تنفيذ نقاط ديمنج الأربع عشرة»، كما يقول تيرستيج.

ومثل هذه العلامات البارزة نادراً ما تكون سهلة. ويقول يانسن : «أعتقد أن العثور على نقطة انطلاق كان أمراً شديد الصعوبة». وتقول فيكى مارتين مندوب المبيعات، والتى كانت أحد أفراد الفرق الثلاث التى تم تشكيلها لمتابعة مدى تنفيذ النقاط الأربع عشرة فى زيتك، «إننا لم نكن نعرف ما نفعله فى البداية .. لا بد أننا قضينا فترة تتراوح ما بين ستة شهور و ١٢ شهراً لكى نصل إلى ما يشبه الإجماع داخل مجموعاتنا حول معنى النقاط التى أسندت إلينا». وتقول أومالِلى .. كانت البداية مجرد جزء من المشكلة «لأن التغيير لم يكن سهلاً، ومن يوم لآخر كنا نواجه صعوبات مستمرة».

ويقول شميت : «إن بعض النقاط الأربع عشرة كانت نوعاً من الفطرة السليمة ذات المغزى الهام. أما البعض الآخر .. يا إلهى!» وهذا هو رد الفعل العادى من جانب التنفيذيين الذين حققوا

نجاحا فى أساليب الإدارة الأمريكية النمطية .. ويقول ستيل «إنك إذا بدأت قراءة وفهم ما يقوله دكتور ديمنج فإن أول شيء يتعين عليك أن تفعله هو أن "تمحو من الشريط" الكثير من الأشياء التى تعلمتها أو علموها لك، والتى قمت بتطبيقها فى حياتك العملية السابقة». وهناك اثنان من الأساليب الفنية التى كانت شائعة فى منتصف الثمانينيات وكان يتعين إزالتهما فى زيتك وهما : الدفع مقابل الأداء والإدارة بالأهداف.

بالنسبة للأولى، يصر نظام ديمنج للإدارة على أن دفع المستحقات وتقييم الأداء أمر خاطئ؛ ولذلك ، تم استبعاد الدفع مقابل الأداء. فإذا كان شخص ما يستطيع فقط أن ينتج ما يسمح به النظام ـ سواءً أكان جيداً أو سيئاً ـ فلماذا يجب معاقبة هذا الشخص إذا كان سيئاً أو مكافأته إذا كان جيداً؟ والأهم من ذلك أنه إذا تمت مكافأة العاملين كأفراد، فلماذا يجب أن يتعاونوا مع بعضهم البعض؟ ونظراً لأن التعاون هو مفتاح نجاح الجودة، فإن أى شيء يعرقل هذا التعاون يكون خطأ .

أما الأسلوب الشائع الثانى فى ١٩٨٤ فهو الإدارة بالأهداف، وهو يبدو كفكرة جيدة. فالرئيس يقول لمساعده : «عليك أن تحقق هذا الهدف ولا تعنينى الطريقة التى تتبعها لتحقيقه». وبالنسبة للمساعد، ربما تكون هذه فرصة لإظهار قدرته، وإذا كان محظوظاً سوف تكون هذه فرصة بالفعل. ولكن، إذا لم يكن محظوظاً ولم يتحقق الهدف فربما يلجأ لعمل أى شيء مهما يكن. فأى شيء بالنسبة له سيكون أفضل من الفشل، لأن ما قاله رئيسه له عملياً هو · «إن الغاية تبرر الوسيلة». وهى مسألة تكون دائماً لا أخلاقية وأحياناً غير مشروعة، وقد تكون أيضاً إجرامية (وفقاً لما حدده المستشار بريان جوينر بخصوص المستويات الثلاثة للسلوك الذى يستحق المساءلة) . ونظراً لأننا لم نجد على الإطلاق شركة تعمل بالجودة لا تكون أيضاً شركة أخلاقية، فإن الإدارة بالأهداف لا تصلح.

إن طريقة ديمنج تحث أيضاً شركات الجودة على أن تكون لها مصادر وحيدة لتمدها بأى شيء تشتريه، وعلى مساعدة هؤلاء الموردين لتحسين جودتهم حتى يكون بوسعهم إنتاج منتجات أفضل بتكلفة أقل. (وشركة زيتك نفسها هى المورد الوحيد لثمانية عشر من عملائها العشرين). وقبل تطبيق نظام ديمنج للإدارة بالجودة، كان شميت معتاداً دائماً على تعدد الموردين بالنسبة لأى شيء. أما الآن فيتعين عليه الاعتماد على مصدر واحد للتوريد، وأن يضع ثقته فى هذا المصدر. أما ماثيوس صاحب الخلفية الهندسية فيقول عن المصادر الوحيدة للتوريد «إن ذلك يختلف بنسبة ١٨٠ درجة عن كل ما تربينا عليه» ويقول «لقد آمنت بذلك لعدة سنوات»،

والمهندسون يفهمون إمكانية الاعتماد ؛ والتنفيذيون يعرفون جيداً نفقات التوريد. وفى الحقيقة أنه بالنسبة لزيتك، فإن ماثيوس ربما كان هو التنفيذى الوحيد الذى واجه أقل الصعوبات عند التكيف مع النظام الجديد. وهو يقول : «إن نظام ديمنج كان له معنى، فعند قراءة مبادىء ديمنج كان لكل مبدأ منها معناه عندى».

وإذا كان نظام ديمنج أكثر سهولة بالنسبة للمهندسين، فإن هذا النظام بلا شك أكثر صعوبة بالنسبة للمديرين المتوسطين ومراقبى الخطوط. ويقول تيرستيج: «إن المديرين المتوسطين هم الفئة التى يبدو أنها تواجه أشق الصعوبات بالنسبة لتقبل هذا التغيير الذى يدعم القوة العاملة لأنهم ينظرون إلى ذلك على أنه يحد من سلطتهم». والمسألة ليست فقط تقليصاً لسلطتهم، بل تغييراً كاملاً فى كيفية عمل الإدارة وطبيعة العمل الذى تقوم به. يجب تعليم المديرين نظام الإدارة الجديد. ويقول شميت: «لقد طورنا منهجنا وفقاً لثقافتنا لكى نقول للناس لماذا تتغير، وكيف سيتغيرون، ولكى نعطيهم بعض الأدوات للتعامل مع صنع التغيير، لأن التغيير شىء صعب بالنسبة لكل واحد فينا .. ولذلك حاولنا أن نفسر لهم لماذا كان التغيير صعباً، وأن التعرض لهذه الصعوبة أمر طبيعى» .

إن المديرين، الذين عرفهم شميت، كان من المفروض أن يصبحوا مراقبين، ولكن ديمنج أصر على أن يكونوا مدربين وأن يتركوا المراقبة. وقد كانت هذه النقطة أسهل إمكانية للفهم بالنسبة لشميت عما كانت عليه بالنسبة لبعض الآخرين. ويقول شميت: «لقد كنت دائماً أميل للثقة فى الموظفين .. فأنا أثق فيك حتى اكتشف أنك لست أهلاً لهذه الثقة. ولكن هذه الطريقة ليست هى التى تتبعها الكثير من الشركات». ولقد سهلت هذه الثقة عليه منح الموظفين المزيد من السلطة ولكنها لم تسهل الأمر على الإطلاق بالنسبة للمديرين المتوسطين، وكان شميت يعرف ذلك. ويقول شميت: «إن ذلك ينطبق بوجه خاص على مديرى الخط الأول فى التصنيع .. فقد كانت حياتهم كلها تقوم على متابعة الآخرين وإصدار الأوامر .. "لا أريد أعذاراً .. نفذ المهمة الموكولة إليك .. عليك أن تفعلها!".. وبعد ذلك تطلب من مثل هذا المدير أن يتحول إلى مدرب وتقول له عليك أن تدرب العاملين معك .. إنه انتقال صعب .. وتحقيقه أمر شديد الصعوبة».

يقول ستيل «إن المرء يبدأ فى فهم أن تحدى ديمنج لنا يكمن فى أن نعبر عن أنفسنا وأن نثق فى الموظفين، فى أن نفوض الآخرين، وأن نبتعد عن طريقهم بدلاً من محاولة تقزيم أدوارهم، أن نقود بدلاً من محاولة أن نوجه كل سلوك، وأن نعطيهم الأدوات التى تساعدهم على أداء العمل». وتقول أومالى، العامل السابق الذى تحول إلى مدير إن الأشياء تغيرت بعد ديمنج. «فكل

واحد أصبحت له كلمة أو رأى فيمايحدث. لقد سئلنا عن آرائنا وكانت لآرائنا قيمة .. كان يتم الإصغاء لما نقوله». وكانت هذه تجربة جديدة لمارى مودرى، التى عملت بقسم التركيب فى زيتك لمدة ١٥ عاماً. وهى تقول: «أين نحن مما كان يحدث من قبل.. فقد كانوا يقفون فوق رؤوسنا يخبروننا بالأخطاء التى نرتكبها، وكيف كنا نعمل، وكيف كان يتعين علينا أن نعمل».

ويؤكد تيرستيج الآن «إذا كنت تريد الجودة فيجب عليك أن تضعها فى أيدى أقرب الناس إلى العملية». وقد أدرك الناس فى زيتك، كما تقول روبين ستيجنر وهى مدير «إننى أفهم ما يحاول ديمنج تحقيقه عندما كان يصف حاجة الناس لأن يكونوا قادة لفرق وليس مراقبين للموظفين». وقد كان العمل فى زيتك هو العمل الإدارى الأول الذى تقوم به ستيجنر، وهى تؤمن أن طريقة ديمنج تجعل الأمور أكثر سهولة بالنسبة لها. وتقول ستيجنر. «إن ما يقوله لك ديمنج هو أن تسأل الناس الذين يقومون بالعمل لأنهم هم الذين يعرفون كل شئ عنه.. وهناك ضغوط كثيرة تتم إزالتها لأنه لا يتعين عليك دائماً أن تكون الشخص الذى يقدم أفضل الحلول، أو الطريقة الصحيحة، أو الأكثر كفاءة. وبوسعك أن تتطلع إلى فريقك ليقدم لك يد العون من أجل الوصول إلى ذلك». ويرى شميت، الذى يتمتع بسنوات طوال من الخبرة، نفس الفائدة فيقول: «المشكلة بالنسبة للطريقة القديمة هى أنه كان يتعين عليك أن تكون ذكياً بدرجة كافية لأن تكون لديك كل الإجابات. والحقيقة أنى لم أكن أبداً ذكياً بما يكفى لأن تكون لدى كل الإجابات». ومنذ البداية، كان شميت راغباً فى الإصغاء للعاملين على الخط وفى ترقيتهم.

وتقول أومالى: «فى الوقت الذى حضرت فيه الحلقة الدراسية لديمنج كنت لم أتجاوز العام فى صفوف الإدارة، بعد أن قمت بشق طريقى من الصفوف الخلفية، ولذلك كانت المسألة ذات طابع فطرى بالنسبة لى. لم تكن لدى سنوات طوال من الخبرة كمدير بحيث أقول "هل نستطيع أو لا نستطيع عمل ذلك؟" كان ديمنج يتحدث بنفس الطريقة التى يتحدث بها شخص على خط الإنتاج. أعطنى الفرصة لإصلاح المشكلة التى تواجهنى بدلاً من تكليف أشخاص بعيدين تماماً عن المشكلة مفترضاً بذلك أنهم يعرفون على وجه الدقة ما هى المشكلة وأن بوسعهم تحديدها وحلها».

لم يكن التغيير فى زيتك ببساطة هو مجرد ترك الناس القائمين بالعمل لكى يعملوه بالفعل، بل كان التغيير أعمق من ذلك. كان مسألة ثقة تامة. يقول ستيل: «إننا على قائمة الموثوق بهم فى زيتك. لقد فعلنا أشياء عديدة على أساس هذه الثقة، الثقة فى كل فرد بحيث يعمل أربعين ساعة كل أسبوع دون توقيع فى ساعة أو بطاقة حضور وانصراف». وهذه الثقة تمتد حتى للمسائل

المالية التى تضفى عليها معظم الشركات الخاصة طابع السرية التامة. ويقول شميت: «لقد كنا نعرض دائماً على موظفينا موقفنا المالى.. نحن شركة خاصة وهذا شئ غير طبيعى بالنسبة للشركات الخاصة، وكنا نفعله دائماً. لقد حاولنا دائماً أن نتيح لموظفينا أكبر قدر ممكن من المعلومات، لأننا نعتقد أنهم إذا فهموا ما نحاول أن نحققه، فسوف يكون بوسعهم المشاركة فى ذلك بسهولة أكبر».

إن تبنى نظام ديمنج للإدارة بالجودة يتطلب إعادة التفكير فى القيمة النسبية للإدارة والعمل، وخاصة بالنسبة لتحديد الطرف الذى يتعين توجيه اللوم إليه. وحتى أوائل الثمانينيات، كان الشائع بين مديرى الشركات الصناعية الأمريكية إلقاء اللوم على العامل بالنسبة لأى خطأ. وقد أنفقت شركة جنرال موتورز ٨٠ مليار دولار على التكنولوجيا لأن كبار التنفيذيين كان لديهم اقتناع بأن العمال مسئولين عن مشكلات الجودة، وأن هذه المشكلات سوف تنتهى إذا حلت التكنولوجيا محل العنصر البشرى. ولكن ذلك لم يأت بنتيجة، وكان يتعين على جنرال موتورز أن تبدأ كل شئ من جديد مرة أخرى. إن ديمنج يتحمل توجيه اللوم للعمال. ويقول مارتين، وهو مندوب مبيعات فى زيتك: «إن الانطباع السائد الذى خرجت به من اجتماعنا مع الدكتور ديمنج هو أنه مؤيد شجاع لهؤلاء الناس الصغار الذين لا يعملون فى الإدارة. ويضيف ستيل قائلاً: «لقد كان أيضاً منتقداً للإدارة.. وألقى بالذنب الكبير على التجارة والصناعة الأمريكية، من خلال منظوره الذى يرى أنه فى حالة حدوث أى خطأ فى المنتجات أو فى عملية الإنتاج فإن الإدارة تكون مسئولة بنسبة تتراوح بين ٨٥٪ و ٩٤٪. وقد كان ذلك أمراً يصعب فهمه، بالنسبة لعناصر الإدارة الذين كانوا خلال الستينيات والسبعينيات ذوى حكمة مطلقة ونقاء تام فى التوجهات، ولكن علينا أن نفهم، فالأمر أصبح يتعلق بالبقاء».

إن جميع الموظفين فى زيتك مدربون، وبالنسبة للموظفين ذوى المهارات فى التصنيع فإن تعويضهم يتم على *أساس عدد الأعمال التى يستطيع كل منهم إنجازها*.. ويقول ترستيج «بدون تدريب لن يكون بوسعك الحصول على الجودة». ويقول شميت إنه بدون تدريب، لن تستطيع إقناع مخلوق بأنك تعنى ما تقوله عن الجودة.. «لقد تلقينا الكثير من التدريب، وكان يتعين علينا أن نقدم للعاملين الأدوات سواء أكانت مهارات، أو معرفة، أو معدات، أو أى شئ آخر. وعندما فعلنا ذلك، وأخذونا بجدية ووضعوا ثقتهم فينا، تقدموا للأمام بشكل جيد للغاية». وتقول ستيجنر، مدير الرقابة على المواد: «المسألة ليست مجرد تدريب. بل كيف تدرب». كانت ستيجنر فى حلقة ديمنج الدراسية عندما أدركت أن تدريب الموظفين بوضعهم تحت رعاية شخص آخر لن يؤدى لنتيجة.

وهى تقول: «إنه من أجل أن توفر التدريب المستمر والمنتظم للموظفين، فإنه يتعين أن يقوم (أ) بتدريب (ب)، وأن يقوم (ب) بتدريب (جـ)، وأن يقوم (جـ) بتدريب (د)، ويقوم (د) بتدريب (هـ)، وهو أسلوب نموذجى للغاية فى الصناعة. وعندما نصل إلى تدريب (هـ)، فإنهم لا يفهمون السبب الذى من أجله يفعلون ما يفعلونه». ولا يمكن لأحد أن يؤدى عملاً بطريقة صحيحة ما لم يعرف سبب أداء هذا العمل. وتقول ستيجنر: «إن ذلك ألقى بالضوء على أشياء كثيرة كانت خافية على الكثيرين ممن شاركوا فى حلقة البحث».

وهذه المصابيح لا تضئ جميعاً فى نفس الوقت. وحتى إذا كان العمال على الخط سوف يستفيدون على المدى البعيد، فهناك شكوك طبيعية بين هؤلاء العمال كانت موجودة فى البداية. إن سنوات من العلاقات العدائية لا يمكن أن تختفى بشكل فورى ولمجرد بدء برنامج جديد. وتتذكر مارى مودرى البداية فتقول: «لقد وضعوا لافتة ضخمة تقول شارك فى (برنامج الجودة) إذا أردت أن تكون مشاركاً.. حسناً، لا أحد منا كان يريد المشاركة، لأننا لم نكن ندرى ما هو برنامج الجودة هذا. لقد كان الأمر يشبه تناول المحار المطهو لأول مرة. فأنت لا تعرف على وجه اليقين هل ستحبه أم لا. والأكثر من ذلك أننا لم نكن نرغب حتى فى المحاولة».

إن ما منع الناس غالباً من الرغبة فى التجربة هو الخوف مما سيحدث إذا فشلوا أو إذا فشل البرنامج. فالخوف من التغيير والخوف من الفشل جزء طبيعى من نفسية الإنسان. وعند إدراك هذه الحقيقة يتعين على الإدارة أن تجد وسيلة للسيطرة على الخوف أو الإبقاء عليه داخل بعض الحدود، بحيث لا يؤثر على نظام الجودة. إن الخوف يتواجد فى أماكن لا تتوقع وجوده فيها. وبالنسبة لزيتك، فإن أفضل مكان لتصوير ذلك هو إدارة المبيعات، حيث يعمل الجميع هناك الآن بمرتبات. ولم تعد هناك عمولات على المبيت.

ويقول بول باسكوا المدير الوطنى للمبيعات: «كان هناك قدر معين من الخوف (خلال نظام العمولة) لدى العاملين فى المبيعات.. فقد اعتقدوا أنهم إذا لم يقوموا بالبيع فإنهم لن يحصلوا على أموال. وربما لا يكونوا قادرين على دفع إيجارات منازلهم، أو أقساط سياراتهم، أو الاستمرار فى العيش على نفس المستوى الذى اعتادوا عليه.. وكان هناك خوف من أن يعود الواحد منهم إلى البيت ليخبر زوجته بأن دخله سيكون أقل من المتوقع خلال الشهر الحالى، وما يسببه ذلك من ضيق للأسرة. أما الآن، فقد أصبحوا أقل خوفاً».

وتقول فيكى مارتن، مندوبة المبيعات: «إن إلغاء الحافز كان مصدراً كبيراً للراحة بالنسبة لى... فقد أصبح بوسعى التطلع للأمام والتركيز على قضايا أكبر، والتأكد من أن عميلى يحظى

بأفضل خدمة فى جميع الأوقات». وكما يقول باسكوا، فقد أصبح من الممكن التكهن بقيمة الدخل «وربما لا يصل هذا الدخل إلى الحد الأقصى ولكنه فى نفس الوقت لا يصل إلى الحد الأدنى». ويضيف باسكوا باعتباره مدير المبيعات أنه يعتقد أن الوضع الجديد رائع. «فقد أصبح فى وسعنا أن نضع اثنين من مندوبى المبيعات فى مكان واحد دون أن يعترى أيهما القلق من أن يصل الآخر أولاً، أو من الذى يؤدى معظم العمل، أو أى أشياء من هذا القبيل». وهذا هو ما أشار إليه ديمنج عندما تحدث عن أهمية التعاون: فإذا لم يكن هناك تعاون، لن يكون بوسعك تحقيق الجودة. ويقول باسكوا: «إن العاملين فى المبيعات يريدون بالفعل أن يكونوا جزءا من الفريق، فهم يستمتعون بذلك. وما لم يكونوا يشعرون بمتعة الانتماء للفريق لما كانوا موجودين فى زيتك الآن».

وهناك فائدة أخرى بالنسبة لزيتك كما يقول باسكوا، فنظراً لعدم وجود عمولات ولا حصص فى المبيعات، «فليس هناك حافز لدى أى فرد من إدارة المبيعات لكى يبالغ أو يكذب بشأن طلبات الشراء القادمة فى الطريق، ولذلك فإن نظام التكهن بالمبيعات أصبح يعمل بشكل أفضل».

كانت هناك نجاحات كثيرة. ففى ظل نظام الإدارة القديم، كان أى جزء من التوريدات القادمة للشركة يتم رفضه يحتاج لإجراءات معقدة.. ومهما كان الشخص الذى فحص ورفض هذا الجزء، فإنه كان يتعين عليه أن يملأ نموذجاً من ٢٦ صفحة به ٢٦٠ سؤالاً، وبعد ذلك كان عليه أن يحصل على خمسة توقيعات من خمس إدارات قبل أن يمكنه إعادة المادة المرفوضة إلى المورد مرة أخرى. وبعد دراسة نظام ديمنج للإدارة، قامت زيتك بأول عملية إعادة تنظيم كبرى؛ واكتشفت فى عام ١٩٨٥ أن لديها ما قيمته نصف مليون دولار من التوريدات المرفوضة مكدسة فى المخازن. وباستخدام عملية التحكم الإحصائية لاكتشاف ما يجرى، قام العاملون بمراقبة المخازن. ويقول تيرستيج «بدأنا من مواد معيبة قيمتها نصف مليون دولار ودورة قدرها خمسين يوماً لإعادة هذه المواد إلى الموردين، إلى أقل من ٥٠٠٠ دولار ودورة قدرها يوم واحد». والآن، تعمل المخازن بشكل أفضل لدرجة أن المراجعين لم يعودوا يطلبون الجرد الفعلى فى نهاية كل عام. وهذا نموذج للتحسن الهائل الذى يمثل جوهر أحلام الإدارة.

ولقد تم تخفيض الدورة الزمنية للتصميم والتصنيع بنسبة خمسين فى المائة. وتم تخفيض الدورة الزمنية أيضاً بنسبة النصف تقريباً فيما يتعلق باستخدام موظفين جدد. ويقول شميت: «إنك لا تركز فقط على التصنيع، بل تركز أيضاً على تحسين شركتك ككل».

ولقد كانت إدارة المبيعات فى زيتك هى الإدارة التى اتسعت فيها جهود الجودة من جهد للتصنيع إلى جهد شامل وكلى. فقد خفضت الدورة الزمنية اللازمة لتصنيع أحد المنتجات من ١٣ يوماً إلى ثلاثة أيام فقط. ويقول ستيل: «لقد أوضح لى نائب رئيس التصنيع أنه باستخدام البيانات، فإن الحصول على أمر الشراء من العميل كان يستغرق سبعة أيام حتى يصل إلى المصنع». وبمعنى آخر فإن الأمر كان يستغرق فى الوصول إلى المصنع أكثر من ضعف الوقت المطلوب داخل المصنع للتنفيذ والشحن إلى خارجه. وقد كانت هذه إحدى النقاط التى توقف عندها ستيل الذى يقول: «إن الأدوات أو الوسائل المتبعة فى التصنيع يجب أيضاً أن تطبق فى التسويق، والمبيعات، والهندسة، أى فى كل مكان أى أننا يجب أن نكون جميعاً فى هذه الحملة من أجل الجودة بدلاً من شن حملة جودة فى مجال التصنيع فقط».

إن استخدام الوسائل والأدوات، خاصة الإحصائيات، أدى أيضاً إلى تغيير الطريقة التى يمكن أن يناقش بها الناس المشكلات. ويتذكر شميت ذلك الاجتماع الذى تعلم فيه مدى ما يشكله ذلك من أهمية فيقول «إن مراقبنا، الذى كان يتسم بقدر معقول من القدرة على المواجهة، قال فى أحد الاجتماعات، "أتعرفون ما أحبه فى عملية المراقبة الإحصائية؟ إنها تستبعد الجزء الخاص بالشخصية خارج المناقشة". وقد بهرنى ذلك بشدة.. فإذا أمكن استبعاد الشق الشخصى من المسألة، عندئذ يمكنك طرحها على مائدة النقاش ومعالجتها أما إذا كانت المسألة هجوماً شخصياً علىّ فليذهب كل شئ إلى الجحيم'». وقد استخدم رئيس التصنيع الأرقام والإحصائيات لكى يبلغ رئيس المبيعات أن أوامر المبيعات تستغرق وقتاً أطول من اللازم لكى تصل إلى المصنع. ولم يكن ذلك هجوماً شخصياً، بل كان طرحاً لمعلومات إحصائية بعيد كل البعد عن المسائل الشخصية.

وهناك تحسينات أخرى تبدو متواضعة على الورق ولكنها تحدث فارقاً هائلاً بالنسبة لمن يقومون بالعمل. فالمخزن مثلاً كانت إضاءته ضعيفة لدرجة أن الموظف كان يزحف وبيده ولاعة سجائر ليقرأ الأرقام الموجودة على الصناديق فى الأرفف السفلية. كان هذا هو الوضع دائماً كما قالت ستيجنر حتى جاء أحد الموظفين وقال «إنه ليس من الضرورى أن يستمر هذا الوضع .. إن بوسعنا تحسينه للأفضل». ودون أن يكون هناك برنامج للجودة، كان من المشكوك فيه أن يشعر أى موظف بأنه آمن بدرجة كافية لكى يتقدم بالاقتراح الذى لم يتقدم به أحد طوال سنوات، أو أن يجد عامل الشجاعة الكافية لكى يطرح اقتراحه .. ومن المشكوك فيه أيضاً أن الإدارة كانت ستعطى أى اهتمام لمثل هذا الاقتراح ما لم يكن هناك برنامج للجودة. إن المكسب الذى حققته

زبتك لم يكن فقط هو توفير إضاءة أفضل فى المخزن وزيادة كفاءة عمل هذا المخزن، بل أيضاً تقديم الدليل على أنها تنعم بقوة عمل متعاونه وأقل شعوراً بالخوف.

وتقول ستيجنر «إن أحد الاتجاهات العليا الحقيقية للتحسين المستمر فى زيتك هو أنك إذا جربت شيئاً ما وأمكنك تجاوزه أو التفوق عليه، فأنت لا تعاقب على ذلك». وتتذكر ستيجنر ماكينة للترقيم المتتابع كان قد تم شراؤها مقابل حوالى ٣٠٠ دولار بهدف زيادة كفاءة المخازن. «حسناً، ففى خلال ستة أسابيع من شراء هذه الماكينة توصلنا إلى عملية أفضل تحقق نفس الهدف دون الحاجة إلى ماكينة. ولو حدثت هذه الواقعة فى شركة أخرى لكانوا قد اتهموا مدير المخازن بإساءة التقدير بالنسبة لاستثمار ٣٠٠ دولار فى ماكينة لم تستخدم سوى ستة أسابيع فقط، أما بالنسبة لزيتك، كما توضح ستيجنر، «فقد قلنا جميعاً أليس شيئاً رائعاً أن نتوصل إلى طريقة جديدة خلال ستة أسابيع فقط تجعلنا نستغنى عن هذه الخطوة التى كنا نحتاج فيها للماكينة»

وهناك أيضاً اتجاهات إلى أسفل للتحسين الدائم. وتقول ستيجنر: «لقد كنت دائماً أقول إن الوجه الآخر للتحسين المستمر هو الإشارة الضمنية إلى أنك لست جيداً بما فيه الكفاية». ويصف ستيل ذلك بأنه شيء «مرهق» ويعد بمثابة سباق لا ينتهى. ويضيف قائلاً: «إن من يحب منا رؤية الأشياء مغلفة بشكل لطيف فى لفافة صغيرة، وخط إنجاز، ومنصة للنصر، والسعادة القصوى للإنجاز التى تصل إلى حد النشوة، مثل هذا الشخص يتعين عليه أن يدرك أن ذلك لن يحدث على الإطلاق». إن الزبائن هم سبب التحسين الدائم. وكما يقول مارتن من المبيعات «الأشياء لا يمكن أن تظل على ما هى عليه، كما أن التوقعات تظل فى تطور دائم. ويتعين عليك الوفاء بمطالب أعلى وأعلى بشكل مستمر. وهذا جزء ضرورى فى أداء العمل».

وتعتقد مارى مودرى أن نظام ديمنج للإدارة أدى إلى تغيير أشياء بالنسبة للعاملين فى المصنع. وهى تقول: «أعتقد أن الناس أصبحت تستمع لبعضها الآخر أكثر من ذى قبل . المديرون يصغون للعمال الذى يصغون بدورهم للمديرين ولبعضهم البعض. أعتقد أننا أصبحنا أقرب لفريق عمل، أقصد لقد أصبح لدينا المزيد من روح الفريق». وهناك تغيير آخر ألا وهو أن الرؤساء يميلون لإعطائهم مهلة أكبر لأداء العمل، «وأحياناً نجد طرقاً أفضل مما كانوا يفعلونه من قبل». وأكثر ما تحبه مودرى هو الطريقة التى تغيرت بها العلاقات، وكيف تعمق شعورها الآن بأنها أصبحت جزءاً من الشركة. وهى تعبر عن ذلك بقولها «لم يسبق لنا أن شعرنا من قبل بأن هناك من يهتم بنا».

إذا كان ذلك يبدو وكأنه نوع من المجاملة ولايتسم بالوضوح، وأن ما نريده هنا هو النتائج

فى صورة دولارات وسنتات، فلنحاول النظر إلى الأرقام التالية فى عام ١٩٩١، خلال فترة كساد، نمت عائدات زيتك بنسبة ٢٨ فى المائة. وكان عائد الشركة بالنسبة لكل موظف هو ١١٠ آلاف دولار أى أكبر كثيراً من المعدل الخاص بالصناعة. ومنذ عام ١٩٨٨ تم تخفيض الهوالك والخردة والإنتاج المعيب بنسبة ٦٦٪، وانخفضت نفقات الضمان بنسبة ٧٢٪، وارتفعت التحسينات فى الإنتاجية بنسبة ٧٥٪. وتم تخفيض الدورة الزمنية اللازمة للتصميم والتصنيع. ووصلت نسبة الالتزام بمواعيد تسليم جميع المنتجات إلى أكثر من ٩٥٪، وخُفضت نفقات الإنتاج بنسبة تتراوح بين ٣٠٪ و ٤٠٪.

وانطلقت زيتك نحو مستوى الجودة الذى حددته وتبنته شركة موتورولا والمعروف باسم جودة سكس سيجما Six Sigma. وختاماً لهذه الرؤية الرقمية نقول إن معيار الجودة (سكس سيجما) يتطلب أقل من أربعة أخطاء فى المليون. وبالنسبة لبعض المنتجات، وليس كلها، فإن زيتك متقدمة عن هذا المعيار. (وعلى سبيل المقارنة، فإن معظم الشركات الأمريكية تعمل بمعدل يتراوح بين أربعة آلاف إلى ستة آلاف خطأ فى المليون ـ ويصل هذا المعدل فى بعض الشركات إلى ستين ألف فى المليون ـ كما أن شركات توريد السيارات اليابانية تعمل بمعدل حوالى ألف فى المليون).

فى عام ١٩٩٢ قالت مجلة «إندسترى ويك» إن مصنع زيتك فى منطقة ردوود فولز كان واحداً من بين أفضل عشرة مصانع فى البلاد. ورغم أن زيتك لا تعلن أرباحاً، إلا أنها حققت فى عامى ١٩٩٠ و ١٩٩١ عائدات بلغت حوالى ٥٦ مليون دولار و ٧٩ مليون دولار على التوالى. وماذا عن هؤلاء الموظفين الذين لم يشعروا إطلاقاً من قبل بأن أحداً يهتم بهم؟ لقد أحرز العاملون وعددهم ٤٩٤ فى عام ١٩٩٢ متوسط بلغ ٤,٤ اقتراح تحسن لكل منهم، وقد تم الأخذ بهذه الاقتراحات جميعاً. يقول المهندس ماثيوس إنه «كلما كان لديك عدد أكبر من العقول فى البرنامج، وكلما كان هناك المزيد من التعاون والتفكير داخل البرنامج، كان ذلك أفضل. ولقد فكرت لسنوات كيف يمكن أن نجعل الناس يشاركون مشاركة حقيقية؟ وأعتقد أن هذه هى النقطة التى بهرتنى فى مبادئ ديمنج. فهى تعطيك بالفعل نوعاً من المنهج لجعل الناس يشاركون». وإذا كنا قد تعلمنا أى شئ عن الجودة فهو ما يلى. إذا لم يكن هناك عامل يشارك فلن يكون هناك نظام للجودة.

إن عمال زيتك لم يكونوا هم وحدهم الذين شاركوا بل بعض أطفالهم أيضاً. فالنتيجة السنوية لعام ١٩٩٣، والتى ترسلها الشركة لموظفيها وعملائها، كانت تحمل ١٤ صورة رسمها

الأطفال لآبائهم وأمهاتهم فى أثناء العمل فى الشركة. وهناك صور أخرى رسمها ١٨٠ من أطفال العاملين، وهى تزين ردهات مبنى الشركة. ويقول ستيل إن زيتك لا تستطيع أن تنافس الردهات الضخمة الفاخرة ولا الأعمال الفنية الغالية التى تفضلها الشركات الكبرى، ولذلك فقد قمنا بعمل ثانى أفضل شئ.

ويستمر التحسين الدائم. وكما يقول شميت: «إنك بحاجة لأن تفهم أننا مازلنا نكافح.. ولا يرجع ذلك إلى ضعف فى العزيمة، لأن هناك الكثير من المنعطفات والعراقيل على طول الطريق. يتعين عليك أن تلزم نفسك بالتغيير وتستمر تعمل من أجله دون انقطاع يوماً بعد يوم». ويقول شميت إن تحسين الجودة وفقاً لنظام ديمنج هو «طريقة حياة». ورداً على سؤال حول ما إذا كان قد وجد التغيير صعباً فى البداية قال ستيل: «إننى لم أجد التغيير صعباً فى البداية، بل وجدت أن الصعوبة فى التغيير مستمرة». وإذا كان التغيير صعباً فهو أيضاً مسألة مثيرة. تقول ستيجنر: «أشعر أن هناك أشياء عديدة مازال يتعين عملها، لدرجة أنى أتخيل نفسى فى هذه الإدارة لسنوات عديدة قادمة دون أن يصيبنى الملل من العمل الذى أقوم به». وميلودى مورك واحدة من أواخر الناس الذين يرون منتجات زيتك قبل أن تغادر المصنع . فهى تقوم بتغليفها. والتغيير الدائم له معنى بالنسبة لها. فهى تقول: «لا يوجد إنسان كامل.. لذلك يجب علينا أن نمضى قدماً للأمام من الأفضل للأفضل».

والشئ الواجب تذكره هو السبب الذى من أجله تبدأ أى شركة فى تطبيق نظام إدارة الجودة. فالهدف من الممارسة هو النجاح فى مجال مشروعات الأعمال، والذى يتحقق من خلال إنتاج بضائع ذات جودة أفضل بنفقات أقل، وخلق فرص عمل جديدة، وبذلك تساعد الاقتصاد سواء قصدت ذلك أم لا. وعلى سبيل المثال فإن زيتك اعتادت أن تقوم بعمل لوحات الدائرة المطبوعة الخاصة بها بأسعار رخيصة فى المكسيك. وكانت الفترة من تجميع المواد فى زيتك وإرسالها إلى المكسيك وحتى عودة الدوائر المطبوعة وتركيبها وشحنها للزبائن تستغرق ٨٢ يوماً. ونفس هذا العمل يتم الآن فى ولاية مينيسوتا خلال أربعة أيام. إن نوعية أفضل، ونفقات أقل، ودورة زمنية تمثل $\frac{١}{٢٠}$ من الدورة الزمنية السابقة، بالإضافة إلى استعادة وظائف التشغيل والتصنيع إلى الولايات المتحدة، أداء يستحق الفوز بجائزة الإنجاز فى شركة تفوز بالجائزة.

لقد تقدمت زيتك فى البداية إلى جائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة فى عام ١٩٩٠. وأصبحت من بين آخر ١٥ شركة ستتم التصفية النهائية بينها فى مجال التصنيع، ولكنها لم تحقق الفوز. وكان رونالد شميت المدير التنفيذى يريد القيام بهذه المحاولة قبل عامين من ذلك

التاريخ. وهو يقول: «فى عام ١٩٨٨، كنت أبحث عن شئ يحقق قدراً من الإثارة داخل الشركة بدلاً من مجرد الكلام عن مفاهيم ديمنج». ونظر شميت إلى معايير بولدريدج وسأل العاملين فى الإدارة عن رأيهم. وكان رأيهم لا. وقالوا مازال أمامنا الكثير الذى يتعين عمله أولاً. ويتذكر دوجلاس تيرستيج من إدارة الجودة أن نصيحته كانت: «دعونا نصحح مساراً لسفينة هنا بحيث لا نصطدم بالصخور، وبعد ذلك ننظر فى مسألة بولدريدج».

وفى العام التالى درس شميت معايير بولدريدج وقارن المتطلبات مع نقاط ديمنج الأربعة عشر لمعرفة ما إذا كان هناك تناغم بينهما. يقول شميت: «كان آخر شئ أريد أن أفعله هو إرباك الناس بشئ أعتقد أنه يتناقض مع ما كنا نحاول أن نفعله طوال هذه السنوات». وتوصل شميت إلى نتيجة مؤداها أن الناس لن تتعرض للارتباك باستخدام نظام ديمنج للإدارة من أجل استكمال الطلب الخاص بالتقدم لجائزة بولدريدج . وهكذا قرروا المضى قدماً.. يقول تيرستيج: «بحثنا المسألة لمدة عامين قبل أن نقول فى النهاية نعتقد أن بوسعنا عمل ذلك الآن». وفى عام ١٩٨٩، قرر كبار المديرين التقدم فى العام التالى.. وعندما لم يفوزوا قرروا المحاولة مرة أخرى.

وعن طريق دراسة تقييم بولدريدج لعام ١٩٩٠ والعمل على معالجة مناطق الضعف بالشركة، فازت زيتك بجائزة بولدريدج فى عام ١٩٩١. وتتذكر ميلودى مورك، من قسم التغليف، كيف كان شعورها عندما علمت بفوز زيتك بجائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة فتقول: «شكراً لله.. لقد قمنا بعمل جيد». أما بات أومالى فتقول: «أعتقد أننا جميعاً شعرنا بأننا فريق واحد كبير». وقد أدركت روبين ستجنر القيمة الشخصية لذلك فقالت: «لقد عرفنا جميعاً أنه ستكون هناك بعض الشهرة وسيكون هناك زوار كثيرون». وتتذكر روبين شيئاً فتقول: «بالنسبة للكثيرين منا كان الأمر شهادة شخصية بأن كل هذا العمل الشاق قد أتى بثماره بالنسبة لنا جميعاً».

وهناك أيضاً فوائد وأرباح مؤكدة. وكما يقول بول باسكوا: «كان الفوز بجائزة مالكولم بولدريدج عوناً هائلاً للمبيعات. فقد حصلنا على الفور على قدر هائل من المصداقية عند التقدم إلى عميل جديد. وقد جعلنا هذا الفوز بصورة أوتوماتيكية موردين لجودة عالية بالنسبة لأى عميل حتى ولو لم نكن قد وردنا له أى شئ من قبل». ويقول جون ستيل: «إن الفوز بجائزة بولدريدج يجعل من السهل على هؤلاء العملاء أن يطلبوا المنتج التالى والذى يليه والمنتج القادم فى زيتك. ودعونا نقولها صراحة.. إن هناك قدراً غير معقول من المنافسة فى الأسواق».

ويرى باسكوا أن هناك حتى فائدة للعملاء القدامى.. أولئك الذين جرى التعامل معهم قبل

أربع أو خمس سنوات من الفوز بالجائزة. فهؤلاء يظهرون داخل شركاتهم في صورة العباقرة، حيث جعلهم فوز الشركة التى اختاروا الشراء منها فى موقع جيد لاختيارهم لنا. والذين يشعرون بشعور طيب لاختيار إحدى الشركات لن يتخلوا عنها بسهولة.

ويقول المهندس لارى ماثيوس إن الفضل يعود لنظام ديمنج للإدارة فى الفوز بجائزة بولدريدج. يقول ماثيوس «أعتقد أن ما ساعد بالفعل فى الفوز بجائزة بولدريدج كان هو حقيقة أننا نستخدم مبادئ ديمنج، وأمكننا وضع ذلك على الورق وإظهار أننا نفذنا العملية». وربما كان ديمنج أكثر سعادة دون الإشارة إلى هذا الفضل. فقد كان معارضاً لجائزة بولدريدج منذ اللحظة الأولى. وعندما دعى ديمنج للشهادة أمام إحدى اللجان الفرعية بالكونجرس حول إمكانية إنشاء جائزة، رفض تلبية الدعوة تعبيراً عن معارضته لها. ولم يفهم الناس فى زيتك، والذين نجحوا فى استخدام فلسفته للفوز بالجائزة، سر معارضته لها.

ويقول شميت: «إنى أنظر إلى بولدريدج وديمنج كشيئين مختلفين. ففلسفة ديمنج هى خريطة طريق للتحول. أما بولدريدج فهو بالنسبة لى موقف على جانب طريق التحول، والمعيار الذى يقيسك ويحدد مدى نجاحك... ولذلك فلست أرى تناقضاً». ويقول إن بولدريدج لا يعدو أن يكون مراقباً. ويقول المهندس المخضرم دال يانسن: «أعتقد أن فلسفة ديمنج هى منهج للعمل، كما أعتقد أن بولدريدج هو وسيلة لمراجعة أنك فعلت ما اعتقدت أنك تريد أن تفعله». أما على أرض المصنع، فإن معايير بولدريدج قد استخدمت لفحص العمليات بحيث يكتشف الموظفون أوجه النقص أو عيوب التشغيل التى لم يلاحظوها من قبل. ويقول يانسن: «إذا نظرت إلى بولدريدج على أنه فرصة للنمو أو فرصة للمراجعة، فيمكنها أن تساعدك فعلاً».

ويقول تيرستيج: «أنا أفهم أن الدكتور ديمنج لديه بعض المشكلات مع جائزة بولديريدج من حيث أنها تحاول أن تصنف أو تقيس حجم التدريب وفعاليته. وأعتقد أن ذلك يعد ترجمة خاطئة». والسبب فى ذلك أن المعايير لا تخبرك بما يتعين عليك أن تفعله، فإن الدليل هو تفسير المعايير فى إطار فلسفة ديمنج. فإذا فعلت ذلك ستجد أن بولدريدج يتطابق تماماً مع مبادئ الإدارة الأربع عشرة».

ويقول ستيل، مدير التسويق، إن ما تعلموه من ديمنج جعل زيتك تكسب جائزة بولدريدج. «فعن طريق نظام القيمة ونقاطه الأربع عشرة والمنح والهبات التى منحنا إياها عن طريق عمليات المراقبة الإحصائية الدقيقة كانت هى المنطلق، والأساس الذى استطعنا من خلاله أن نجيب على أسئلة بولدريدج التى تتميز بنفاذ البصيرة بإجابات رائعة. كما أظهرنا تحسناً وحققنا زيادة

مطردة فى إرضاء العميل». إن ستيل يرى أنه لا يوجد أى تناقض بين ديمنج وبولدريدج، بل يعتقد أيضاً أن هذه النقطة ليست جديرة بأن تثار أو حتى تستحق مجرد الجدل. «هناك دائماً أناس يهوون استدراجك إلى مواجهة بين ديمنج وبولدريدج أو ديمنج ضد جوران، أو جوران ضد كروسبى.. وأعتقد أن ذلك يمثل إهداراً لا يصدق للوقت». ويقول ستيل «إن هؤلاء الذين يخوضون السباق مشغولون بدرجة لا تتيح لهم إهدار الكثير من الوقت فى تشريح الخلافات الدقيقة بين ديمنج وبولدريدج، وجوران وكروسبى.. إلخ.. إلخ..»*.

وبالنسبة لديمنج، فإن الخلافات لم تكن أكثر من مجرد خلافات صغيرة. وعندما أبلغ ديمنج بالمقارنة السابق ذكرها والخاصة بخريطة الطريق والموقف على جانبى الطريق قال لشميت. «إن المسألة ليست كذلك على الإطلاق». لقد كانت شكوى ديمنج هى أن الشركات تستخدم معايير بولدريدج كمنهج لتحقيق الجودة، وهو ما يقر كل من يعمل فى زيتك بأنه فكرة سيئة. فمعايير بولدريدج تقيس الجودة، وإذا كان إنسان يعرف كيف يستخدم المازورة (مقياس المتر) أو المسطرة حرف تى فإن ذلك لا يجعل منه نجاراً. إن القياس يستطيع فقط أن يخبرك بالحجم أو المقدار، ولكنه أبداً لا يخبرك بالكيف أو بالسبب.

وبالنسبة لشركة زيتك، فإن بولدريدج وديمنج يمثلان فصلين مختلفين من نفس كتاب جودة الإنتاج. وبدءاً من الرئيس التنفيذى وحتى العمال على خط الإنتاج، فإن الجميع يتحدثون بسهولة ويسر عن استخدام نقطة أو أكثر من النقاط الأربع عشرة لملء الأقسام السبعة فى النموذج الخاص بالتقدم لنيل جائزة بولدريدج. وتقول تيرستيج: «بصراحة، أنا فى حيرة إزاء السبب الذى منع الدكتور ديمنج من تبنى عملية بولدريدج بدرجة أكثر ترحيباً مما حدث». أو لم يرحب بها أبداً. وتعبر أومالى قائلة: «إنهما يسيران يداً بيد، ولست أرى أنه كان يتعين علينا عمل أى شئ آخر خلاف ما قاله ديمنج لكى نفوز بجائزة بولدريدج. إن المسألة تشبه أن يكون لديك سيارة كلاسيكية وتريد أن تدخل بها فى منافسة. عندئذ يتعين عليك أن تقوم بتلميعها ثم تدخل بها المسابقة فتفوز بها. إن العملية ليست أكثر من مجرد تلميع ما كنا نقوم بعمله فعلاً».

ويقول تيرستيج وآخرون فى زيتك إن خبراء الجودة الأمريكيين يقرأون كلهم من إنجيل

---

* الإشارة هنا إلى دكتور جوزيف جوران من كنكتكت، وفيليب كروسبى من فلوريدا. وكلاهما من خبراء الجودة المشهورين.

واحد «وأى واعظ منهم تختاره لن يكون أهم من إيمانك والتزامك بالجودة. ويضيف تيرستيج «إنك عندما تقلب المسألة على مختلف أوجهها لن تجد سوى مبدأين أساسيين وسط كل ذلك. الأول هو القاعدة الذهبية التى تعلمناها جميعاً فى مدارس الحضانة ــ وهو عامل الآخرين بما تحب أن يعاملوك به. والثانى هو عندما استيقظ فى صباح الغد سوف أفعل أشياء أفضل من تلك التى فعلتها أمس».

إن الرغبة فى عمل الأفضل شئ هام. ومعرفة كيفية عمل الأفضل شئ جوهرى. وكما كان ديمنج يسأل غالباً «بأى طريقة؟».

إن زيتك لم تكن تعد للفوز بجائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة. لقد كان موظفو زيتك كلهم يعملون فى برنامج الجودة لمدة سبع سنوات تقريباً، بدأت عندما تصفحت الإدارة العليا كتاب ديمنج فى يوليو ١٩٨٤. وقد عرفوا أنه يتعين عليهم التغيير. ويقول شميت «لقد اقتنعت تماماً أنك إذا كنت تريد تنظيماً تتخطى به الصعاب، فإنك لن تنجح بالطريقة القديمة». ولكن يظل السؤال مطروحاً: كيف؟

يقول ماثيوس «لتأخذ نقاط ديمنج وتقسمها إلى فئات مختلفة كما فعلنا.. ثم دع كل مستويات العاملين بالشركة تعمل وفقاً لهذه النقاط. لا تحاول أن تفعل ذلك بنفسك، بل لا بد أن يشارك الجميع دون استثناء الكبار والصغار على حد سواء. بعد ذلك قم بتشكيل فرق للعمل فى تنفيذ هذه النقاط حتى تحصل على أفكارهم ثم ضعهم وراء هذه الأفكار». وتقترح مارتين، من المبيعات، أن تتوقع الكثير لأن التغييرات الصغيرة لا تساعد كثيراً. والأهم من ذلك، كما تقول: «أن تصغى لكل شخص. أن تصغى جيداً لعملائك، أن تصغى جيداً لزملائك وجميع الموظفين، وأن تستغل كل فرصة لإدراك الموقع الذى يمكن أن تجرى فيه التحسينات».

وتقول مارى مودرى، وهى من عاملات خط الإنتاج، يجب أن تكون مستعداً لتقبل النقد. ولأن تنتقد، «وأن تتعلم أن تكون عضواً فى فريق». وتعتقد ميلودى مورك أن هذا هو الشئ الهام «إذا لم يكن أحد جزءاً من فريق معى، فلن يكون بوسعى أداء عملى، ولن يكون بوسعهم أداء عملهم ما لم أساعدهم».

ويقول شميت: «يجب أن يكون كل فرد ملتزماً، وأن يستخدم كل شخص معرفته على عكس ما يحدث عندما يقوم عدد محدود من الناس بإبلاغ جميع الآخرين بما يتعين عليهم أن يفعلوه». وبالنسبة لأومااللى، التى شقت طريقها إلى أعلى، فربما تكون أكثر قدرة على الإحساس بالتغييرات فى إدارة العمال وهى تقول: «أعتقد أننا أصبحنا قادة ومدربين

نتيجة لتغير دور الإدارة، والجهد كله هو جهد فريق عمل واحد: لقد شاركنا جميعاً فى ذلك، وهذا شعور طيب.. أنك تخرج من العمل وأنت تشعر أن مجموعة من الناس قد أنجزت شيئاً. إنه موقف الفوز للجميع، بدلاً من الموقف السابق الذى كان عبارة عن فائز وخاسر».

لقد نجح نظام ديمنج للإدارة فى شركة زيتك لعدة أسباب. فقد عرف رونالد ر. شميت وجون ستيل ولارى ماثيوس أن شركة زيتك (النظام) لم تكن تسير على ما يرام فى مجال صناعة الإلكترونيات (النظام الأوسع)، ولكن كانت لديهم خطة محددة (رؤية) لتغيير ذلك: إنتاج أفضل مولدات الطاقة فى السوق لضمان مستقبل للشركة وللعاملين بها. وقد استطاعوا شرح هذه الخطة (توصيل الرؤية) لموظفيهم، وإقناع هؤلاء الموظفين أنهم يعنون ذلك. ومن أجل تحقيق هذا الهدف استخدموا نقاط ديمنج الأربع عشرة وخلقوا مناخاً كان فيه الجميع لديهم الرغبة فى الإقدام على مخاطر، والتقدم بمقترحات، والتحسين بشكل دائم. ويتطلب ذلك مناخاً من التعاون وليس المنافسة، مناخاً من روح الفريق والأهداف المشتركة، وليس الجهد الفردى لتحقيق مكسب شخصى.

إن أهم تغيير يتطلبه تبنى نظام الإدارة بالجودة لا يمكن حتى رؤيته، فهو يتطلب تغييراً فى الموقف من جانب الإدارة العليا، والإدارة المتوسطة، والمشرفين، والعمال، كما أن الموقف الذى يحتاج لتغيير يختلف بالنسبة لكل مجموعة. فعلى سبيل المثال، يتعين على كبار المديرين تقبل حقيقة أنهم لا يستطيعون معرفة كل شئ يتعين معرفته، ويجب على العمال قبول فكرة أنهم لا يستطيعون الاعتماد على كبار المديرين للتقدم بكل المقترحات واتخاذ كل القرارات. ويجب أن يشارك العمال ليس فقط بمهاراتهم فى العمل، بل أيضاً بمعرفتهم. ويتعين تغيير معتقداتهم البالية، وأن يتعلم كل فرد السيطرة على مشاعر الخوف. ويتطلب ذلك التدريب، وهذا التدريب يجب أن يتم على هدى المعرفة العميقة.

لقد تعين على زيتك أن تتغير أو تخرج من ميدان العمل، ولكن لم يكن بوسعها أن تتوقف عن العمل بشكل مؤقت لإحداث هذا التغيير الذى يتطلبه البقاء فى مجال العمل. كان يجب إنتاج وحدات الإمداد بالطاقة وشحنها، فى نفس الوقت الذى كا يتم فيه تدريب العاملين بالطرق التى تجعلهم أفضل. وربما كانت المخازن فى فوضى كبيرة، ولكن كان يتعين الاستمرار فى طلب الإمدادات وتشغيلها. كان يتعين أن تستمر زيتك فى العمل كما كانت فى الماضى، بينما تبذل جهداً مستميتاً للتغيير من أجل المستقبل. ولم يكن ذلك دقيقاً ولا منظماً..

ورغم ذلك، كانت العملية ناجحة. وأى طريقة أخرى نعرفها كان من الممكن أن تسفر عن مخاطر غير مقبولة.

لقد نشر النعى على الصفحة الحادية والثمانين من صحيفة «أويل أند جاز جورنال» فى الأول من مارس عام ١٩٩٣. وكان يعلن أن مؤسسة ويلسون اندستريز فى هوستون بولاية تكساس «حصلت على الأصول المالية العاملة لشركة والاس». وقد كانت شركة والاس قد فازت بجائزة مالكولم بولدريدج للجودة فى أكتوبر ١٩٩٠، وتمتعت بخمسة عشر شهراً من الشهرة، ثم طلبت إشهار إفلاسها فى يناير عام ١٩٩٢. كانت والاس أول شركة توزيع وثانى مؤسسة تجارية صغيرة فقط تفوز بجائزة بولدريدج. وقد وجه اللوم ـ على الأقل جزئياً ـ على الفوز بالجائزة نظراً للانهيار المالى للمؤسسة التجارية التى تملكها أسرة والاس وتتخذ مقرها فى هوستون. ونحن لا نصدق أن هذا صحيح.

وقد تقدمت شركة والاس إلى المحكمة الفيدرالية فى كوربس كريستى بولاية تكساس، التى تقع على مسافة ١٨٠ ميلاً جنوب هوستون، تطلب الاستفادة من الفصل الحادى عشر الخاص بالحماية من الإفلاس. وكان من الواضح أن عدداً قليلاً فقط من الناس فى المدينة كانوا على علم بهذا الملف، إلى أن نشرت صحيفة هوستون كرونيكل الخبر بعد أربعة أيام فى صدر الصفحة الأولى المتخصصة فى مشروعات الأعمال. قالت الصحيفة فى مقالها إن موظفى الشركة بعد الفوز بجائزة بولدريدج «بدأوا فى القيام بالجولات واحدة تلو الأخرى عبر مكاتبها وقاموا خلالها بإلقاء العديد من المحاضرات. لقد حالت هذه الجولات، والأحاديث، والمقابلات دون قيام مسئولى الشركة ببذل المجهود المطلوب من أجل إصلاح الأحوال وإنقاذ الشركة التى كانت فى موقف صعب بالفعل».

وقد بدأت إحدى محطات الراديو المتخصصة فى شئون مشروعات الأعمال تقريراً لها فى ذلك اليوم يعبر عن رأيها: «إن مسئولين سيئين للغاية فى شركة والاس نسوا شيئاً بعد الفوز بجائزة مالكولم بولدريدج ناشيونال كواليتى المرموقة التى يشتهيها الكثيرون، وهو بشكل أساسى وبالدرجة الأولى كيف تدير مشروع أعمال رابح» (وقد أعيد طبع التقرير فى صحيفتين يوميتين كبيرتين فى المدينة على الأقل، وكلتاهما صححتا الخطأ فى تأكيد المعنى). وقد اعترف رئيس مجلس الإدارة جون والاس أن الجائزة شتتت انتباهه هو وآخرين غيره. وقال جون «أنت فى الحقيقة تقع فى مصيدة الشعور بالنشوة، فتريد أن تساعد الجميع، لقد كان خطأنا. إنه خطئى أنا». وقال جيل كوبر من مجموعة كوبر فى دالاس والذى استقدمته والاس

لإنقاذها «إن الشركة كان بها مسئولون يتركون الأمور فقط يفلت زمامها. لقد قضت عليهم الجائزة».

وكان المعنى المفهوم ضمناً هو أن المسئولين كانوا يحتفلون بالفوز بالجائزة، والجودة قتلت الشركة. ولم يوضح أى من التقريرات التى رأيناها حول إفلاس الشركة أن أحد الشروط الأساسية لجائزة بولدريدج أن الشركات التى تفوز يجب أن تتقاسم المعلومات حول ما فعلوه مع أى شخص يطلب ذلك. ومن الواضح أن ذلك أقل إلحاحاً على الشركات الأكبر منه على الشركات الأصغر، ولكننا نتساءل ما هو الدور الذى لعبته الجودة بالفعل فى فشل الشركة. وقبل أن يتقدم جون والاس بطلب الاستفادة من الفصل الخاص بالحماية من الإفلاس بأسبوعين فقط، دافع جون عن برنامج الجودة الخاص بالشركة، بقوله إنه بدونه، لكانت الشركة قد طردت من مجال الأعمال قبل ذلك بسنوات. والواضح أن ذلك من المحتمل أن يكون صحيحاً.

تأسست شركة والاس عام ١٩٤٢ على يد سى. إس. والاس الأب، وكان لها فى العام الذى حصلت فيه على جائزة بولدريدج عشرة مكاتب فى تكساس، ولويزيانا، وألاباما. وكانت تقوم بتوزيع المواسير، والصمامات، والتجهيزات، والمستلزمات، والمنتجات الخاصة بالصناعات الكيميائية والبترولية. وكانت الشركة تعمل بنجاح وبكفاءة بدرجة معقولة حتى وسط الثمانينيات من هذا القرن، عندما صدر قانون ميرفى. كان له تأثير سيئ؛ فقد فسد كل ما كان يمكن أن يفسد على طول ساحل الخليج. لقد كان الأمر كله تقريباً خارجاً عن سيطرة الشركة.

قام منتجو مواسير الصلب المحليين ـ على رأسهم يو. إس. ستيل بخفض الأسعار، مما جعل قيمة بضائع والاس أقل قيمة بكثير. وقد أصيبت صناعة البترول على ساحل الخليج بأضرار فادحة أدت فى النهاية إلى انهيار اقتصادى إقليمى، ساعد على حدوثه فضيحة القروض والمدخرات التى أصابت تكساس على وجه الخصوص فى الصميم. وكان للبنك الذى كانت تتعامل معه والاس مشكلاته الخاصة، وقام بإلغاء حد الاعتماد الأقصى للشركة وهو فى حدود ١٥ مليون دولار. وقد تعرضت والاس للضرر باعتبارها أحد الموردين فى صناعة البتروكيماويات نتيجة لحرب الخليج الفارسى. توقف العاملون فى حقل تكرير البترول عن الاستثمار فى التحسينات الكبيرة، لذلك لم تعد توجه الطلبات للموردين، وباع بعضهم بضائعهم المخزونة مقابل عشرة سنتات على الدولار. كانت الشركات فى جميع أنحاء تكساس تعانى، وكان بعضها يلجأ إلى برامج جودة لتساعدهم على البقاء. وأبلغت شركة هوكست سيلانيز شركة والاس بأنها فى المستقبل سوف تشترى من الموردين أصحاب برامج الجودة فقط. قال والاس «نحن بالفعل لم يكن

أمامنا خيار آخر، فنحن لم نبدأ فى التحول إلى الجودة لكى نفوز بجائزة كما اتهمنا منتقدونا. لقد فعلنا ذلك لكى نضع أنفسنا بعيداً عن المنافسة».

لقد كان هو نفس السبب الذى جعل زيتك فى البداية تهتم بصناعة غير معروفة بالجودة، إن الشركة التى تستطيع أن تجعل نفسها المورد للجودة تستطيع أن تجذب عملاء جدد. لقد نجح ذلك فى زيتك ونجح أيضاً فى والاس. وارتفع نصيب الشركة فى السوق من ١٠٪ فى عام ١٩٨٧ إلى ١٨٪ عام ١٩٩٠.

بدأت شركة والاس ـ التى يعمل بها أقل من ٣٠٠ موظف ـ بتشكيل جماعات جودة، كان الغرض من إنشائها السماح للعمال باقتراح طرق أفضل لأداء ما يتم أداؤه من عمل. لم تنجح جماعات الجودة فى والاس. فقد كان الجميع يوجهون اللوم إلى الجميع غيرهم على نقص الجودة. بدلاً من تعاون الكل لحل المشكلات، كان الناس لا يزالون يتنافسون من أجل التأكد أن شخصاً ما آخر يقع عليه اللوم. ولكى نكون عادلين، فقد كان هناك مجهود جودة نابع من داخل كل عمال الشركة هو الذى ساعد فى جعل جميع من بالشركة يدركون الحاجة إلى الجودة، لكنه لم يفعل الكثير من أجل تحقيقها. وفى عام ١٩٨٧ أدركت الشركة أنها تحقق تقدماً ولكنه لم يكن سريعاً بدرجة كافية، ولذلك استأجرت شركة استشارية للجودة من ولاية هوستون هى شركة ساندرز أسوشيتس وذلك بعد المحاضرة التى ألقاها جوديث ساندرز فى حضور التنفيذيين بالشركة. وفى ربيع عام ١٩٨٩ أدركت الشركة معايير بولدريدج واتخذتها كمعيار أو كمستوى قياسى لها. وجربت شركة والاس التحسين الدائم، والتعليم، والتدريب، والإدارة المشتركة، وعمل الفريق ـ وهى كل المجالات التى يركز عليها خبراء الجودة. وتم حقيق بعض النجاح المؤثر، حيث حقق برنامج الجودة الخاص بأمن مكان العمل نجاحاً لدرجة أن شركة التأمين منحت شركة والاس تقديراً أفضل، وقامت بتخفيض قيمة بوليصة التأمين حوالى ٥٠٠ ألف دولار أمريكى سنوياً.

ولكن لم يكن هناك شئ يمكن أن يعادل إثارة الفوز بجائزة بولدريدج للجودة.

وفى أثناء مراسم الاحتفال بتسليم الجائزة فى واشنطن فى شهر ديسمبر عام ١٩٩٠، قال المستشار ساندرز «لقد كان ذلك مثل الفوز بالجائزة الكبرى». ووصف وزير التجارة روبرت إيه. موسباتشار ـ وهو نفسه رجل بترول ـ «بأنه كان يشاهد ما يحدث وعلى وجهه ابتسامة عريضة». وقام الرئيس جورج بوش بتسليم جائزة التجارة والأعمال الصغيرة لموظفين من شركة والاس. ولكن الفرحة لم تدم طويلاً. فبعد عشرة شهور أعلنت صحيفة بيزنس ويك فى تقرير لها أنه إذا لم تتمكن شركة والاس من حل مشكلاتها المالية، فإن شركة الجودة ربما لا تستطيع البقاء أكثر من

شهر. وفى العام الذى فازت فيه الشركة بالجائزة بلغت مبيعاتها ٨٨ مليون دولار، ولكن خسائرها وصلت إلى حوالى ٦٩١ ألف دولار. وكانت الشركة تتلقى كل يوم حوالى ثمانين طلباً لمعلومات عن جائزة بولدريدج. وكان موظفو الشركة يطوفون فى مختلف أنحاء الدولة للحديث عن الجائزة. وقال والاس: «لقد كنا مشغولين جداً فى إلقاء المحاضرات لدرجة أننا لم نكن نتابع ونعرف المبيعات». لقد فازت الشركة بجائزة بولدريدج للجودة، ولكنها لم تستغل الجائزة كقوة دافعة للعمل كما فعلت زيتك.

استدعى مجلس إدارة والاس فى يوليو ١٩٩٢ كوير لإصلاح أحوال الشركة وإعادتها إلى ما كانت عليه. والذى قام بإلغاء ٥٠ خطبة كانت مدرجة فى الجداول للعاملين بالشركة. وقام أيضاً بفصل العديد من التنفيذيين الذين أمضوا وقتاً طويلاً فى الطريق يتحدثون عن الجودة أطول مما قضوه فى هوستون فى تحقيقها. وفصل ٢٥٪ من الموظفين الذين فاز عملهم بجائزة بولدريدج. فعندما تخسر ٣٠٠ ألف دولار فى الشهر، يجب التخلص من بعض النفقات. وقال كوير إن نفقات التشغيل زادت خلال الفترة من عام ١٩٨٨ حتى عام ١٩٩٠ بمقدار ٢ مليون دولار، أغلبها لتدريب الموظفين. وقد اعترف والاس بقوله «من المحتمل أنه كان يجب علىّ أن أتحرك بسرعة أكبر لخفض النفقات».

وقد نقلت مجلة فوربس عن كوير نصيحته. «عندما تفوز بجائزة، ضعها فى الردهة وعد إلى العمل». وهذه النصيحة ممتازة، وهى تتناسب تماماً مع فكرة التحسين الدائم، حيث أن السباق لا ينتهى أبداً، والفوز بجائزة هو فقط اعتراف مبهج بما حققته فى الماضى. وهو لا يغير شيئاً مما تبقى من الإنجازات التى يجب إتمامها فى المستقبل، أو يضمن أنك سوف تكون قادراً على تحقيقها.

ومهما تكن النصيحة ممتازة، فإن وضع الجائزة فى الردهة والرجوع إلى العمل لم يكن ليصحح الخطأ الذى حدث فى شركة والاس. فهو ربما كان قد أجل حدوث الأزمة، ولكنه لم يكن ليمنع حدوثها. فنصيحة كوير اعترفت بوجود مشكلة داخلية. وقد رأى دكتور كرت و. رايمان، مدير برنامج بولدريدج، مشكلة خارجية فيقول: «إن برنامج الجودة لا يحمى الشركة من اتجاهات العمل القومية مثل وطأة القروض والكساد الاقتصادى». وهذا صحيح ولكنه لا يفسر لماذا خفضت والاس بينما زادت زيتك من أرباحها خلال نفس فترة الكساد.

إن الفرق بين النجاح المتواصل لزيتك وإفلاس والاس لم يكن اتجاهات العمل القومية أو ما حدث بعد جائزة بولدريدج. الفرق الحاسم بين الشركتين هو ما كان يحدث قبل جائزة بولدريدج.

ويعتبر شميدت فى زيتك معايير بولدريدج على أنها موقف أو محطة على جانب الطريق الذى خططته فلسفة ديمنج للجودة. قارن ذلك بما حدث فى والاس. قال مايكل سبيس نائب رئيس شركة والاس بعد حضوره مؤتمر بولدريدج للجودة فى أبريل ١٩٨٩: «لقد وجدنا أن معايير بولدريدج كانت خريطة جيدة للطريق إلى ما كنا نريد أن نذهب إليه». وقال جون والاس: «لقد كنا متأثرين لدرجة أننا قررنا أن نعيد تصميم نظام الجودة الخاص بنا وفق معايير تطبيق بولدريدج. فالمعايير تحدد فلسفة إدارة جودة كلية». كانت والاس تعتقد أن بولدريدج تمثل فلسفة إدارة جودة شاملة، كما أنها كانت تعتقد أيضاً أن معايير الجائزة هى مرشد للمستقبل.

وفى اللحظة التى اتخذ فيها والاس ورفاقه هذا القرار - قرار أن القياس فلسفة - وقعوا فى ورطة. لأن موظفى الشركة لم يفهموا فلسفة ديمنج وإصراره على «ثبات الهدف»، فقد ضلوا الطريق لما كان من المفترض أن يفعلوه بعد ذلك. ما حدث فى شركة والاس هو بالضبط ما يحذر منه ديمنج ألا وهو اعتقاد الشركة بأن معايير بولدريدج تعرف الجودة، بدلاً من قياسها. إن نعى شركة والاس كان يجب أن يقول أنها ماتت ليس بسبب برنامج الجودة ولكن بسبب عدم وجود فلسفة جودة تقود هذا البرنامج. ولذلك فقد كانوا كمن نظر إلى شريط للقياس ثم رأى نجاراً.

٦

. . . . .

ديمنج وبولدريدج

«إن الشعور بالمعرفة أكثر إثارة
من المعرفة ذاتها».
ـ دانيال ج. بورستين

هناك شكوى متواصلة للنساء الأمريكيات ضد الرجال، وتقول إن الرجل الذى يقود سيارة، مهما كان ضلاله للطريق ومهما كان يأسه من العثور على الطريق الصحيح، يفضل أن يضل طريقه عن أن يتوقف ويطلب الإرشاد. وذلك ليس صحيحاً دائماً، ولكنه غالباً ما يكون كذلك بدرجة تكفى لأن يكون موضوعاً متكرراً ومميزاً فى أفلام الكارتون. وتوجد كل أنواع التفسيرات لذلك، ولكن أفضلها (وأقلها احتمالاً لأن يكون صحيحاً) يقول إن ذلك يعبر عن نوع ما من الذاكرة المتوارثة عبر الجينات الوراثية للمستكشفين الأوائل الذين كانوا يندفعون من أوروبا بدون خرائط، وبدون مساعدة، وبدون أى ضمان للنجاح أو النجاة، للعثور على الأماكن التى كان الأوروبيون يريدون أن يجدوها .اكتشف كويستوفر كولومبوس الأمريكتين فى أواخر القرن الخامس عشر بتلك الطريقة. وبالطبع، كان كريستوفر يبحث عن الهند، ولكن لم يكن هناك مكان على الطريق ليتوقف فيه ويطلب معرفة الاتجاهات، وربما كان كولومبوس لن يسأل فى جميع الأحوال.

لقد كان كل اكتشاف جديد يساهم فى إضافة الجديد فى معرفة الناس بالعالم، ويضيف تفاصيلاً جديدة لخرائط العالم، التى كانت منذ خمسة قرون بدائية فى أحسن الأحوال. إن مفهوم تحديد موضعك على الكرة الأرضية بخطوط الطول والعرض اقترح لأول مرة على يد اثنين من

علماء الرياضيات اليونانيين فى القرن الثالث قبل الميلاد، ولكن كما ذكرنا فى الفصل الثانى، فإن المعرفة بما يجب عمله شئ، وامتلاك الخبرة اللازمة لعمله شئ آخر.

إن السبب الذى جعل عمل وصناعة الخرائط أمراً على هذه الدرجة من الصعوبة فى أيام كولومبوس، وفاسكو دا جاما، وجون كابوت، وفرديناند ماجيلان وآخرين كان هو عدم تمكن أى شخص فى ذلك الوقت من التوصل إلى طريقة دقيقة لقياس خطوط الطول، وهى المسافة التى يقع عليها الملاح شرق أو غرب خط الطول الرئيسى، وهو الخط الوهمى الذى يمر من القطب الشمالى إلى القطب الجنوبى عبر جرينتش فى انجلترا. (يقع فى مقابله تماماً الخط الدولى لتحديد تاريخ اليوم إلى منتصف المسافة حول محيط الأرض فى المحيط الهادى، وهو لا يلمس أى كتلة أرضية، وذلك بالرغم من أنه يتعرض لبعض التعريجات لكى يتجنب أو يتفادى سيبيريا وجزر ألوشيان وبعض الجزر الأخرى جنوبى المحيط الهادى). وكان تحديد خطوط العرض ـ وهو المسافة شمال أو جنوب خط الاستواء ـ سهلاً إلى حد ما، ويمكن معرفته عن طريق قياس الزاوية من الأفق إلى الشمس. ومع ذلك، فلكى تقيس خط الطول، فإنك تحتاج لأن تعرف الوقت الذى تقيس فيه، وهى حقيقة لم يقترحها أحد إلى ما بعد إبحار كولومبوس من أسبانيا بأربعين سنة، ولم يكن يتغير فى الأمر شىء لو كان كولومبوس قد عرف تلك الحقيقة. ففى أيام كولومبوس وحتى مائة عام أو أكثر بعد ذلك، لم تكن توجد ساعات يمكن الاعتماد عليها والوثوق بأدائها وكفاءتها فى العمل فى عرض البحار*.

وإذا أردنا الدقة، فإن وجود خريطة ليس أمراً ضرورياً لأى رحلة، مهما كانت هذه الرحلة خداعة، إذا كان لديك قدر من الجرأة وحسن الحظ، ولكن كلما كانت خريطتك أفضل، قلت حاجتك إلى ضربات الحظ وزادت فرصتك فى النجاح. وفى عام ١٩٩١، قال جاك هيلاريتش، رئيس شركة هيلاريتش آند برادسبى كومبانى فى لويزفيل «إن ديمنج يشبه النجم القطبى، إنه مرشد يبين الطريق».

إعتبر أن نظام ديمنج للإدارة هو خريطة كاملة لرحلة التحسين الدائم فى اتجاه الجودة. لن تستطيع أبداً أن تصل إلى النهاية بالطبع ـ وكلمة دائم تعنى ذلك بالضبط ـ ولكنك فى أثناء

* ويمكن لمن يهمهم الأمر الرجوع إلى كتاب دانيال ج. بورستين «المكتشفون» الذى يشرح التاريخ الممتع والتفصيلى عن كيفية حل مشكلة صناعة الخرائط.

الرحلة سوف تضل طريقك للحظة، وذلك سوف يحدث فقط بين الحين والآخر، ولن تضل طريقك أبداً خارج الخريطة. إنها سوف تكون صالحة للأبد. وعلى الجانب الآخر، فإن جائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة تقدم خريطة مفصلة بدرجة كبيرة للمكان الذى تقع فيه فى هذه اللحظة، ولكنها لا تستطيع أن ترشدك خطوة واحدة أبعد من ذلك. إن حافة خريطة بولدريدج يجب أن تحمل التحذير الذى كان يضعه صانعو الخرائط فى العصور الوسطى على الأراضى غير المدونة على الخريطة «هنا تكون الشياطين».

وقد حذر رايمان مدير جائزة بولدريدج بقوله: «أعتقد أنه فى المنافسة على جائزة بولدريدج يجب على الشركة أن تتوخى الحرص الشديد. وأعتقد أنها يجب أن تكون تتويجاً لالتزامها بالجودة. فيمكن أن يساء استخدام المعايير برؤيتها على أنها قائمة محكات مختصرة، مع إغفال الفكر الهائل الذى يجب أن يوضع وراء كل عنصر، والاستثمار طويل الأجل الذى يجب أن تقوم به القيادة فى الشركة». إن تصريح رايمان ليس فى معايير بولدريدج. وربما لو كان تحذيره قد طبع على غلاف كتيب المعايير (شىء ما مثل تحذيرات وزير الصحة من التدخين والمشروبات الكحولية)، فربما لم تكن شركة والاس قد ضلت الطريق.

وحتى لو كانت التحذيرات مكتوبة بحروف واضحة، فإن المعايير المكتوبة لها عيوب أخرى. إنهم يستخدمون كلمة «هدف»، ولكن ليس فى مفهوم العمل الذى تمارس الشركة فيه نشاطها، أو لماذا تقوم بهذا العمل، ويتم أيضاً استخدام كلمة «نظام»، ولكنها تستخدم إلى حد بعيد كمرادف لكلمة «عملية»، وفكرة نظام الإدارة أو نظام الفكر غير متضمنة فيها. وتتجاهل المعايير أيضاً التركيب، وهو تركيب الأشياء معاً فى النظام الموسع الذى يقول عنه الدكتور راسيل أكوف بأنه «المفتاح لتفكير الأنظمة، تماماً مثلما كان التحليل وهو فصل الأشياء عن بعضها البعض، المفتاح لتفكير عصر الآلة». ويقدم فيليب ب. كروسبى ـ المستشار ومؤلف كتاب «الجودة حرة» وكتب أخرى ـ ستة أسباب لمعارضته لجائزة بولدريدج، وأحد هذه الأسباب هو أن «التنفيذين يقومون وهم سعداء بنقل حزمة المعايير إلى لجان. ويتراجعون بعيداً عن العملية». إن المعايير تقول إن التزام القيادة أمر أساسى، ولكنها لا تشرح أن الشىء المطلوب هو ضرورة قيام الإدارة العليا بشكل رسمى بتحديد مهمة ورسالة المنظمة، ورؤيتها، والقاعدتين الإرشاديتين: ماذا نفعل؟ ولماذا نفعله؟

وبالرغم من شكوكنا، فإن جائزة مالكولم بولدريدج للجودة فعلت الكثير لتجعل الأمريكيين يدركون الجودة أكثر من أى شىء آخر نعرفه. ويقول رايمان «نحن نسمع كثيراً وبشكل متزايد

قصصاً عن جائزة مالكولم بولدريدج للجودة، حيث تقوم شركات بالتخطيط من الآن للتقدم للفوز بجائزة بولدريدج بعد خمس سنوات ... ونرى أيضاً شركات تتقدم للجائزة لكى ترى رد فعل مجلس الممتحنين». ويقول رايمان إن معايير بولدريدج يتم إرسالها إلى عدد كبير قد يصل إلى ألف شركة، وذلك مقابل كل شركة واحدة تتقدم للجائزة فى النهاية. وبالرغم من أننا نختلف مع بعض شروط وتفاصيل جائزة بولدريدج، فإننا سعداء لوجودها. إن اهتمامنا ليس منصباً على التخلص من الجائزة ولكن على تحسينها. إن إنشاء جائزة بولدريدج عام ١٩٨٧ على يد الكونجرس الأمريكى ربما كان أكثر مساهمة فعالة يقدمها الكونجرس حتى الآن تجاه حاجة أمريكا لتحسين الإنتاجية والجودة.

ومع ذلك، فقد عجزنا عن إقناع ديمنج بقيمة الجائزة. لقد ظل ديمنج معارضاً لأى نظام غير مؤسس على نظريته الخاصة «بالمعرفة العميقة»، وكانت ثقته قليلة بتدخل الحكومة. وعلى الرغم من نجاح زيتك، فقد كان يشك فى جدوى استخدام نقاطه الأربع عشرة مع معايير بولدريدج السبعة، لأن هذه المعايير - كما يقول ديمنج - غالباً ما تبعث برسالة خاطئة وأحياناً تتطلب قياسات مستحيلة. (ويختلف رايمان فى هذا بقوله إنها صعبة ولكنها ليست مستحيلة). ومع ذلك فإن آخرين من الذين قاموا بدراسة عمل ديمنج والمعروفين بأنهم من المعجبين به وكذا تلاميذه يشتركون معنا فى نظرتنا لجائزة بولدريدج. إنها ليست مثالية ولكن وجودها أفضل بالنسبة لأمريكا من عدم وجودها. ويقول دكتور مايرون تريبوس «إن إنشاء جائزة بولدريدج كان أمراً مهماً بدرجة غير عادية. وأنا أرى أناساً لم يكونوا مهتمين بها وكان من الصعب الوصول إليهم منذ سنوات قليلة قد غيروا موقفهم». ويضيف دكتور بريان جوينر، الذى يرأس شركته الاستشارية فى ويسكونسن: «أعتقد أنها ساعدت بالفعل على إنشاء بؤرة اهتمام قومية للجودة». وكان جوينر أحد القضاة الذين يقومون بالحكم فى منح الجائزة وذلك حتى عام ١٩٩١، ويعتقد أن المعايير طريقة ممتازة بالنسبة لأى شركة لتنظر إلى نظام الجودة الخاص بها، وتقدر ما إذا كانت فى الواقع تحقق النتائج المرجوة.

إن أكبر مشكلة لمعايير بولدريدج هى عدم وجود جوهر فلسفى، أى عدم وجود نظرية إرشادية لاختبار الأفكار. ويقول تريبوس: «لا يمكن أبداً عمل شىء ذى قيمة بدون وجود شعور عاطفى بالحماس والالتزام. وذلك يتطلب فلسفة. وأنت لا يمكن أن تكون متحمساً لقواعد إرشادية، ولكن يمكن أن تكون ملزماً بها. ويجادل رايمان فيقول إنك يمكن أن تكون ملزماً بتنفيذ النقاط الأربع عشرة. ولكن رايمان ينظر إلى ما يراه تريبوس وديمنج على أنه المشكلة الكبرى - وهو عدم

وجود جوهر فلسفى - على أنه شىء إضافى. ويقول بأنه لا يمكن أن يوافق على نظام جودة معين حتى لو كان مطلق اليد فى فعل ذلك ... إن القواعد الإرشادية غير ملزمة، بمعنى أنها لا تتطلب أن تقوم الشركة بتطبيق مجموعة معينة من القواعد، لأن الملاحظات تقول بوجود طرق كثيرة لتنفيذ نفس الأهداف ... ولا يوجد دليل على أن نظاماً واحداً يناسب الجميع».

فمنذ عام ١٩٨٧ عندما قام رايمان بكتابة المعايير فى وقت قصير للغاية، تعرضت المعايير لبعض التغيرات الطفيفة على الأقل فى كل عام، مما يعد مثالاً لما تتضمنه من التحسن الدائم. ونظراً لنقص الوقت المتاح لرايمان واحتمالات الخطأ فإن عملية كتابة المعايير التى قبلها على الفور القادة الصناعيون الأمريكيون تظل إنجازاً رائعاً، وربما لم يكن ممكناً بطريقة أخرى على الإطلاق. ولو كانت السرعة التى كان مطلوباً منه أن يعمل بها أكثر تمهلاً، فإن عمليات الطعن من الخلف فى مجال الجودة ربما قامت بتدمير جائزة بولدريدج قبل إنشائها. إنه لأمر مؤسف - ولكنه حقيقى - أن نجد بين الخبراء عدم اتفاق حول طريقة تعريف أو تحقيق الجودة. ويوجد أيضاً افتقار لأى شىء كان يمكن أن ندخله فى نطاق روح الزمالة.

يقول تريبوس: «كان كيرت يواجه مشكلة خطيرة، فقد كان عليه أن ينشىء جائزة ولكنه لم يكن يستطيع أن يماثل أو يطابق أو يتفق مع أى من المعلمين الروحيين ... فلو وضع كيرت جائزة تحبذ تعاليم وفلسفة معلم أو آخر من هؤلاء الناس لوقع فى مشكلة». وهذا يعنى أن معايير الجائزة كان يجب أن تعكس تعاليم وأفكار كل الخبراء، ولكن دون أن تؤيد أياً منهم. ويقول رايمان بأن المعايير كان يجب أيضاً أن تقر بأن المعلمين لم تكن لديهم جميع الإجابات. لقد اشتمل بحثه على أساليب وأمثلة جودة أخرى. وقد كتب فى عام ١٩٩٠ «إن كل الحقائق الثابتة عن الجودة، سواء أكانت هى نقاط ديمنج الأربع عشرة أو تعريفات شخص آخر، فكلها يتم التوفيق بينها فى هذا المفهوم الشامل للإدارة بالجودة. إننا نعتقد أن هذه الفئات السبع تعرف بشكل كامل نظام الإدارة بالجودة الشاملة.

كانت معايير جائزة بولدريدج عام ١٩٩٣ فى سبع فئات، وسبع وعشرين فئة ثانوية، واثنتين وتسعين مجالا للنقاش - أى نقاط محددة يقوم القائمون بالفحص بالتحقيق فيها (ملحق جـ). ويشتمل كتيب المعايير أيضا فى كل عام على ملاحظات على درجة كبيرة من التفصيل لمساعدة الشركات فى فهم ما هو متوقع بدقة. إن الحصول على ١٠٠٠ نقطة سوف يكون شيئا مثالياً، وهذا الرقم لم يحصل عليه أحد من قبل ومن غير المحتمل أن يحصل عليه أحد. إن الطبقات السبع ليست ذات قيم متساوية. ففى عام ١٩٩٣ كان التركيز

على العميل يساوى ٣٠٠ نقطة، فى حين كانت قيمة التخطيط الاستراتيجى يساوى ٦٠ نقطة فقط. وذلك تشرحه وتوضحه الجملة الأولى فى نص الجائزة تحت اسم «جوهر القيم والمفاهيم» : «إن الجودة يتم الحكم عليها بواسطة العميل».

وقد تم وضع نظام النقط لأن وجود درجة حسابية أمر ضرورى لتوضيح لماذا منحت الجائزة إلى شركة ولم تمنح لأخرى. ويقول تريبوس «لقد كان من الضرورى إنشاء جائزة تتسم بالموضوعية بطريقة تجعلك قادراً بالفعل على أن تبرر لشخص ما لماذا حصلت عليها الشركة «أ» ولم تحصل عليها الشركة «ب». وبدون وجود مجموع درجات كيف يستطيع أى شخص أن يشرح أو يوضح لعضو غاضب فى الكونجرس لماذا لم يفز مساهم سياسى كبير؟ لا يريد ديمنج أن يوافق على أن أرقام بولدريدج لها أى معنى. ويقول «إن المعايير تتوقع وتنتظر أن يتم قياس كل شىء.إن أهم الخسائر والمكاسب لا يمكن قياسها. إن الأشياء التافهة فقط هى التى يمكن قياسها، وتلك الأشياء هى التى تتناولها معايير الجائزة – الأشياء التافهة».

وعلى الرغم من رفض ديمنج مساندة جائزة بولدريدج ورفض رايمان الأخذ بفلسفة ديمنج، فإن التجربة فى زيتك تبين وتوضح أن نظام ديمنج فى الإدارة يمكن استخدامه للفوز بجائزة بولدريدج. وقد حددنا أى من نقاط ديمنج الأربع عشرة تنطبق على كل معيار من معايير بولدريدج. إن استنتاجاتنا قائمة على العمل الذى قام به وليام شيركنباك، مستشار جودة، ومؤلف وتلميذ سابق لديمنج فى وقت سابق، وقد تحققنا من الأمر معه لكى تكون متأكداً أننا لم نضلك عن غير قصد*. (ونرجو أن تلاحظ أننا ننقل الحقائق، ولسنا أحصائيين).

إننا أيضاً لا نريد أن نضلك بخصوص ما يمكن أن تفعله بهذه المعلومات. فلا يمكنك أن تبدأ العمل من أجل الفوز بجائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة باستخدام نقاط ديمنج الأربع عشرة. ويمكنك أن تستخدم نظام ديمنج الكامل للإدارة لتحسن الجودة فى شركتك، ثم يمكنك فى ذلك الوقت أن تتقدم للجائزة إذا أردت ذلك، وأن تستخدم النقاط الأربع عشرة لتساعدك فى تحقيق معايير بولدريدج السبعة. والشكل رقم (٢) يقدم لنا مرجعاً سهلاً. فلو حاولت أن تفوز

---

* لقد أجرى العمل بمعرفة بث برنشتاين التى درست النقاط الأربع عشرة وفئات بولدريدج، وقررت إلى أين اتجهت كل النقاط والفئات، ثم تحدثت مع شيركنباك وديمنج للحصول على موافقتهما على المعانى. وقد كان أمراً أشق مما يبدو.

النقـاط الأربـع عشـرة	فئات بولدريدج						
	(١) القيادة	(٢) المعلومات والتحليل	(٣) التخطيط الاستراتيجي للجودة	(٤) إدارة وتطوير المورد البشرى	(٥) إدارة جودة العملية	(٦) الجودة ونتائج التشغيل	(٧) التركيز على العميل وإرضاؤه
١. إجعل الهدف ثابتاً	•		•				
٢ تعلم الفلسفة الجديدة	•		•		•		•
٣ . توقف عن الاعتماد عن التفتيش الجماعي		•	•		•		
٤ . لا تجعل الشراء بناء على السعر وحده			•		•	•	
٥ . ادخل التحسين المستمر على كل عملية	•	•	•	•	•	•	•
٦ . أوجد برنامجاً للتدريب على المهارات		•	•	•	•		•
٧ . أوجد القيادة	•	•		•			
٨. أطرد الخوف	•			•			
٩ . حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية	•	•	•	•	•	•	
١٠. إستبعد الشعارات والمواعظ وأهداف الإنتاج	•			•			
١١ إستبعد الأهداف الرقمية والحصص النسبية		•	•	•			
١٢ إستبعد عوائق الاستمتاع بالعمل	•			•			•
١٣ أوجد التعليم والتحسين الذاتي			•	•	•		•
١٤ أنجز عملية التحول	•		•			•	•

بجائزة بولدريدج بدون تطبيق نظام إدارة بالجودة، فربما تضل طريقك على الخريطة وتسقط فى أرض الشياطين، وهؤلاء الشياطين أشرار ولا يسامحون أحداً.

***

الفئـــة الأولـــى

القيادة

يقول رايمان «إن القيادة هى الفئة الأولى، وذلك بسبب إيماننا بأن نظام الجودة برمته ينبع من اهتمام والتزام قادة المؤسسة، أو فى الواقع أى منظمة». إن أهمية المسئول التنفيذى الأكبر فى تحقيق الجودة هى واحد من الأشياء القليلة التى يتفق عليها جميع خبراء الجودة. وكان لديمنج تعليق شهير يردده كثيراً ويقول «إن الجودة تتم صناعتها فى حجرة مجلس الإدارة». وقد كان مصراً على أن المدير التنفيذى وليس أى شخص آخر – هو المسئول عن الجودة، ولا يمكن أن يفوض شخص آخر فى تحمل هذه المسئولية.

تنقسم فئة القيادة إلى ثلاث فئات فرعية، تحتوى كل واحدة منها على أربعة مجالات للبحث. وأحد هذه المجالات هو «قيادة كبار التنفيذين واهتمامهم الشخصى ووضوح دورهم» فى المجهود المبذول من أجل الجودة. وقد كان رد فعل ديمنج معبراً عن الازدراء حيث يقول «إنه من الممكن أن يبذل مجهودات شاقة فى فعل الشىء الخطأ. فأين توجد أى كلمة فى الخطوط الإرشادية عن فهمه للنظام؟ لا توجد أى كلمة تدل على ذلك». إن الخطوط الإشادية تستطلع كيف يقوم كبار التنفيذيين بتقييم وتحسين فعاليتهم أو كفاءتهم، وهو ما يفجر غضب ديمنج مرة أخرى. ويقول: «كما لوكنت تستطيع أن تقيّم مثل هذه الأشياء. هذا خطأ .. إنه تعليم خاطىء !»

ويقول بريان جوينر إن هذه الفئة ما هى إلاسلسلة من الأسئلة التى يمكن الإجابة عليها مثل «هل يركز المديرون فعلا على الجودة ؟ وهل يستوعبون حقيقة معنى الجودة؟ وهل يسلكون بالفعل نفس الطريقة فى الإدارة؟ وهل يحصلون فعلاً على أحسن ما يمكن من عمالهم؟ وهل علاقتهم فى العمل جيدة مع العمال؟ هل يكتشفون تلك العوائق التى تحول دون قيام العمال بأداء العمل بصورة جيدة؟» من خلال هذا المنظور نجد أن تسعة من نقاط ديمنج الأربع عشرة تعتبر مفيدة فى *الفئة الأولى*.

إنك لا يمكن أن تقود مؤسسة فى اتجاه الجودة بدون ثبات الهدف "النقطة الأولى"، وأن

مهمة الإدارة العليا ليس فقط تبنى فلسفة التعاون الجديدة، ولكن أيضا تعليم هذه السياسة للموظفين، والزبائن، والموردين "النقطة الثانية". ولقد تحدث جون أو. جريتنبرجر نائب رئيس شركة جنرال موتورز والمدير العام لقسم الكاديلاك بها، والحائز على جائزة بولدريدج عام ١٩٩٠، تحدث مع ديمنج عن نجاح شركته فقال:" لقد علمنا أنه يجب علينا أن نغير الشركة، وعلمنا أنه لا يمكننا أن نطلب من الآخرين أن يتغيروا بدون أن نظهر نحن كمديرين للمؤسسة استعدادنا ورغبتنا فى التغيير». يجب أيضاً على القائد أن يكون مثلا يحتذى به فى التحسين المستمر " النقطة الخامسة ".* وتقع على التنفيذى الأكبر مسؤولية إعداد القيادة. " النقطة السابعة "، وأن يطرد الخوف "النقطة الثامنة"، وأن يزيل العوائق التى تقف فى وجه التعاون "النقطة التاسعة"، وأن يمحو الشعارات" النقطة العاشرة "، وأن يخلق جواً يشعر العمال فيه بالمتعة فى العمل وذلك بالتخلص من التصنيفات الشخصية" النقطة الثانية عشرة"، ولا شك أنه لا يمكن لأى شخص سوى كبار التنفيذيين البدء فى التحول من طريقة الكم إلى طريقة الجودة "النقطة الرابعة عشرة."

***

الفئـــة الثانية

المعلومات والتحليل

وتنقسم هذه الفئة الرئيسية إلى ثلاث فئات فرعية وأحد عشر مجالا للبحث. وبشكل أساسى فإن السؤال المهم هنا هو ماكمية المعلومات التى جمعتها لكى تساعد فى دفع الشركة فى اتجاه الجودة، وكيف جمعت هذه المعلومات؟ وتتضمن هذه الفئة الأهداف و"تصحيح المسار"، وهى الممارسة الشائعة بين المديرين من خلال فحص أحسن ما فى العالم فى أى عمل معين لكى نرى كيف تنفذه تلك الشركة. ولطريقة التصحيح هذه ثلاث فوائد مباشرة يتم أحيانا تجاهلها. أولها كما يوضح رايمان أنها تساعد فى تعزيز روح المشاركة. وثانياً أنها تساعد الأمريكيين على

---

* إن التحسين الدائم يفصح عن نفسه فى كل فئة من فئات بولدريدج السبع، وهو النقطة الوحيدة فى النقاط الأربع عشرة التى تفعل ذلك.

التخلص من العادة الشوفونية القبيحة ضد كل ما هو غير مخترع فى أمريكا، وتتسبب تلك العادة بطريقة أوتوماتيكية سخيفة فى طرد أى شىء لم يكن الأمريكى هو أول من فكر فيه. وثالثاً فهى تضع حداً لضرورة إعادة اختراع العجلة فى كل شركة. فمبجرد ظهور طريقة أفضل لعمل شىء يمكن لأى شخص آخر أن يستخدمها ويحسنها باستمرار ـ ولكن بشرطين كبيرين سنناقشهما فيما بعد .. ولنبدأ الآن بالأهداف.

لم يكن ديمنج يحب الأهداف لأنها تركز على النتائج وليس على كيفية تحقيق هذه النتائج. ففى مناقشة دارت بين رايمان وديمنج قال رايمان «إذا كان منافسك يقدم إنتاجاً يحتوى على عشر العيوب الموجودة فى إنتاجك، فإنك تحتاج لمعرفة شىء عن ذلك. وعليك أن تنظم قوة العمل لتحقيق هدف التحسين هذا». ولم يقبل ديمنج ذلك قائلاً «إن الهدف لا يساعد أحدا، ولكن بأى وسيلة هما الكلمتان اللتين لهما قيمة. بأى وسيلة؟». فوجهة نظره هى أن التركيز على الهدف أكثر من التركيز على وسيلة تحقيق الجودة سوف يدفع كبار التنفيذيين إلى تقييم العمال أو الأقسام على أساس تحقيق الأهداف، وهذا سوف يؤدى بدوره إلى ظهور منافسات مدمرة. وسوف يؤدى إلى تحول الاهتمام من التغيرات الإدارية إلى أهداف العمال.

كما أن طريقة التصحيح يمكن أن تؤدى إلى ظهور أهداف ذات توجه إلى النتائج، ويمكن أيضا أن تؤدى إلى نقل خاطىء. ويقول جوينر «إن الخطر يكمن فى أن تتحول الشركات إلى نسخ مكررة دون فهم. وهذا بالطبع لن يكون مجدياً ... وأنا أعتقد أنهم لا يزالون فى حاجة إلى فهم نظرية توضح لهم كيفية تحقيق ذلك». وما لم تكن تعرف لماذا يعمل شىء ما، فإن معرفتك بأنه يعمل فى ظرف معين تكون ذات قيمة محدودة. وقال ديمنج «إن مجرد إعطاء مثال لا يفيد فى تعلم أى شىء، ما لم تتم دراسته بالاستعانة بنظرية. وإلا فإن وظيفة الناس سوف تصبح مجرد النسخ. إنهم سوف يقعون فى المشكلات ... لأنهم لم يفهموا لماذا كان شىء جيداً وكان شىء آخر سيئاً».

ولا يجادل رايمان فى أهمية النظرية، ولكنه يجادل فى «أننا لا نستطيع أن نمنح جوائز مؤسسة على فلسفة». ثم يتساءل لماذا يجب أن تأتى النظرية فى البداية؟ ويقول رايمان: «إن المراحل الأولى من التصحيح أو المقارنة ربما تكون مجرد البحث عن والنظر إلى الأشياء التى يمكن نسخها. ولكننى أعتقد أن الشركات الناجحة تتبنى هذه الطريقة، مع وجود قدر كبير من النظرية والمناقشة، لذلك لا أعتقد أن الحاجة إلى النظرية تسبق استنساخ مبتكرات

الغير، بل أعتقد أن التقليد يمكن أن يخلق اهتماماً بالنظرية. ومن الناحية العملية فإن الشركات تستيقظ على وسائل جديدة تماماً لعمل الأشياء».

وهذا أمر يمكن تحقيقه، ولكنه ليس مضموناً مثلما يكون مضموناً إذا كانت هناك نظرية مستخدمة بالفعل. ووجود النظرية يمنع أيضاً حدوث مشكلة ثانية وهى التشتت. ويقول شيركنباك إن شركة الجودة يجب أن تركز دائماً على العميل ولكن يجب أيضاً أن تكون هناك رؤية خارجية على وعى بالمنافس. ويضيف شيركنباك «إنك فى حاجة لأن تتعلم من منافسيك ومن كل الناس، ولكن هذا لا ينبغى أن يصرف انتباهك عن العميل». وقال ديمنج إن الوقت الذى نستهلكه والجهد الذى نبذله فى دراسة المنافسة من الأفضل أن نوجههما لدراسة العملاء وما يمكن أن نفعله من أجلهم. وبمعنى آخر فإن جمع المعلومات أمر مهم، ولكن الأهم هو نوع المعلومات التى تجمعها، وكيف وممن تجمعها، وطريقة استخدامها والاستفادة منها. إن نظامك يجب أن يتغذى بالمعلومات عن رد فعل العميل ولكن ليس محتوما عليك أن تغذيه بمعلومات عن المنافس. وهذا أمر يصعب فهمه على بعض الناس الذين يصرون على أن المنافس يجب أن يراقب. حقاً، سوف يكون من الحماقة تجاهل المنافس، ولكنه سيكون أكثر حماقة أن تتجاهل العميل. فالمنافس لا يستطيع إخراجك من العمل. وهو لا يستطيع أن يفعل شيئاً سوى أن يقلدك ـ بأن يعرض منتجات وخدمات للبيع. أما العميل فيلتقط منتجاً أو آخر من أجل شرائه، ويقرر اختيار العميل من الذى سوف يبقى فى السوق ومن هو الذى سيضطر إلى الخروج منها. وحتى يمكنك البقاء فى السوق، يجب عليك أن تتعلم ما هى احتياجات عميلك ثم تنتج منتجات مبتكرة للوفاء بهذه الاحتياجات والزيادة عليها. والفكرة هنا هى أن تحتفظ بتقدم يسبق توقعات العميل. وإذا كنت تتلقى معلومات عن طريق التغذية الاسترجاعية من العميل إلى المنشأة من أجل الاستمرار فى تحسين المنتج وإمتاع العميل والبقاء سابقاً لاحتياجاته، فلماذا يقوم بشراء منتجات منافسك؟

وحتى يمكنك إحراز نقاط فى امتحانات بولدريدج، بوسعك التوقف عن التفتيش الكلى (النقطة رقم ٣)، لأنك سوف تستمر فى التحسين عن طريق البيانات (النقطة رقم ٥). والقادة يحتاجون إلى التعليم (النقطة ١٣) لمعرفة أى البيانات مهمة وكيف يتم تحليلها. ويتعين على القادة أن يعرفوا الفرق بين الأسباب الشائعة والأسباب الخاصة للتنوع، وكل امرىء بحاجة إلى التدريب (النقطة رقم ٦) ليكون قادراً على المساهمة فى هذه التحسينات. وليس من الممكن لأى من هذه الأشياء الحدوث بدون القيادة (النقطة رقم ٧) لكسر الحواجز التى تحول دون التعاون (النقطة رقم ٩) والتخلص من الحصص النسبية (النقطة رقم ١١).

وبعبارة أخرى، حينما تفعل ذلك فإنك تقوم بتطبيق عناصر المعرفة العميقة لاختبار الأفكار من أجل التحسين، وهى الأفكار المستقاة من دراسة المراحل الخاصة بها (أو أى شىء آخر)، ثم اختبار المعلومات الواردة من العملاء. ويجب عليك أن تكون دائماً مدركاً السبب الذى تقوم من أجله بجمع المعلومات، وما هى الفائدة المرجوة منها، ويتعين عليك التحقق من أنك إذا لم تكن لديك نظرية تختبر بها المعلومات، فإن هذه المعلومات ستكون ذات فائدة محدودة فى أحسن الأحوال، ومن الممكن أن تنتج أضراراً فادحة. ولقد وجدنا كثيراً جداً من الناس الذين يؤمنون بأن نظرية اختبار المعلومات عبارة عن شىء يمكنهم تجاهله. ولا تسير الأمور على هذا النحو. فإذا نبذت هذه النظرية وأهملتها، فإنك تعرض عملك إلى الفشل، وإذا اهتمت بها، أنجحت مشاريعك.

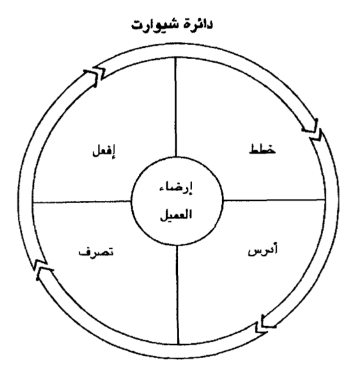
***

الفئـــة الثالثة

التخطيط الاستراتيجى للجودة

تحتوى الفئة الثالثة على فئتين فرعيتين وثمانية مجالات للبحث. ويريد المشرفون على امتحانات بولدريدج أساساً معرفة عمليات الشركة الخاصة بالتخطيط، والأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، وكيف تتكامل هذه الأهداف مع تخطيط الأعمال، وكيف تؤدى هذه الأهداف إلى تحسين الجودة على كافة مستويات الشركة. إن استخدام كلمة «أهداف» يؤدى إلى خلق مشكلات مباشرة حيث أن منهج ديمنج يصر على اعتبار أن الهدف نفسه غير ذى أهمية، وأن الشىء المهم هو كيفية التخطيط من أجل تحقيقه. وبالتالى، ينبغى أن نتدبر كلمة بولدريدج وهى «الهدف» بالمعنى الوارد فى مفهوم ديمنج حول «الغرض». فأنت لا تحاول إنجاز شىء معين بحلول يوم الخميس القادم مثلاً، لأنك تحاول ضمان النجاح على المدى الطويل. ويقول ديمنج «إن وظيفة الإدارة هى تحديد الهدف وتوضيح هذا الهدف .. وليس فعل شىء ما، وإنما ما ينبغى أن نفعله، ونفهم كيفية فعله». ومن اليسير أن نفهم ذلك وفقاً لشروح جوينر. الذى يقول إن تخطيط الأهداف لا يجب أن يستخدم حتى تتفهم المنشأة أن الأهداف سوف يتم استخدامها من أجل التخطيط وليس الحكم على النتائج». وفى المنظمات التقليدية، إذا لم نتوصل إلى الغرض المستهدف، فلا بد أن هناك شخصاً ارتكب الخطأ، وبالتالى يجب البحث عن كبش فداء والتضحية به. وفى داخل منظمة الجودة يكون الغرض المستهدف على المدى

دائرة شيوارت



الشكل ٣

الطويل هـو الـذى يدفـع النظـام قـدماً فى إطـار الجهـود التعـاونية المبذولـة مـن أجـل التحسـين الدائم .

وإنك تعلم يقيناً أن ثبات الهدف (للنقطة رقم ١) وتبنى الفلسفة الجديدة (النقطة رقم ٢) همـا أمـران حـيويان من أجل هذه الفـئـة*. وحـينمـا يتـولى كبار القادة مـسئـولية التخطيط الاستراتيجي للمكاسب طويلة المدى، يمكن عندئذ إلغاء ومحو عمليات التفتيش قصيرة الأجل (النقطة رقم ٣)، ويتعين على المنشأة، لكى تحصل على التحسينات والتوصل إلى تلك الأغراض المستهدفة، أن تجعل من مورديها شركاء (النقطة رقم ٤)، وكل شخص داخل هذا النظام بما فيهم الموردين سيكون من الواجب عليه العمل لإدخال التحسينات (النقطة رقم ٥). وليس بإمكانك

* هناك ١٠ نقاط من بين النقاط الـ ١٤ تنطبق على هذه الفئة الثالثة، فيما يعد أكبر عدد من النقاط إذا قورنت بغيرها من الفئات الأخرى.

التخطيط للحصول على تحسينات على المدى الطويل بدون التدريب والتعليم (النقطتان رقم ٦، ١٣). ويجب أن تجعل من الممكن لأى امرىء العمل مع غيره لإنجاز الغرض المستهدف (النقطة رقم ٩)، ويتعين على الأفراد أن يفهموا الفارق بين الغرض المستهدف وبين الحصص التى لا تحتاج إليها (النقطة رقم ١١). فإذا لم تتجمعوا كلكم للوصول إلى تأدية العمل (النقطة رقم ١٤)، إذن يصبح التمرين كله عديم الجدوى.

إن التخطيط الاستيراتيجى أمر هام. وقد كتب شيركينباك «إن من واجب القادة أن يخططوا وسائل لاختبار الأفكار والعلميات والمنتجات الجديدة من أجل الوصول إلى أهداف التحسين. ويجب أن تشتمل الخطط الاستراتيجية على أساليب لتشجيع الابتكار». وفى مقال يصف مدخل الجودة فى وزارة البحرية، كتب ثلاثة أشخاص اشتركوا فى هذه العملية يقولون إن الخطة الاستيراتيجية «تصف المهمة، والرؤية، والمبادىء والأسس الاسترشادية، والأهداف الاستيراتيجية، والاستيراتيجيات التى تنوى المنشأة اتباعها على مدار فترة زمنية تتراوح ما بين العشر إلى العشرين عاماً. وتستخدم هذه الخطة الاستراتيجية كبيان واضح وثابت لنوايا المنظمة تجاه الموظفين والعملاء والموردين».

ويجدر بنا فى هذا السياق أن نتناول بالدراسة تقنية أخرى من بين تقنيات ديمنج، وهى التى يطلق عليها «دائرة شيوارت»، نسبة إلى اسم «والتر شيوارت» الرائد المعروف فى مجال التحليلات الإحصائية للجودة، وهو الذى قام بتصميم هذه الدائرة. وسوف نطلق عليها عبارة: خطط ـ إفعل ـ إفحص ـ تصرف. وكان ديمنج قد غيرها منذ عامين إلى العبارة التالية: خطط ـ إفعل ـ أدرس ـ تصرف. حيث قرر ديمنج أن استخدام كلمة «إفحص» استخدام خطأ ولهذا فقد قام بتغييرها. ويساعدنا الشكل رقم ٣ (دائرة شيوارت) على ضمان التحسين المستمر، وهو شكل يسهل شرحه، ولكن من الواضح أن إنجازه أمر صعب.

فأنت تخطط للتغيير، والتحسين، أى لشيىء تؤمن بأنه سوف يكون ناجحاً. إن التخطيط هو العملية التى تستغرق منك الوقت. فإذا لم يتم تخطيط التجربة تخطيطاً صحيحاً، فربما تفشل فى اكتشاف ما تريد معرفته. فمن المعلوم أن نصف الوقت المتاح ينفق فى عملية التخطيط.

وأنت حينما تقوم بالتجريب، فمعنى ذلك أنك تقوم بتنفيذ ما سبق أن قمت بتخطيطه، وأنت تنفذ ذلك التخطيط على أضيق نطاق ممكن من أجل الحد من الخسائر الناتجة فى حالة الخطأ. وإذا كنت تستهدف إحراز أكبر تحسين ممكن فى أقصر وقت ممكن، فسوف تقع أحياناً فى الخطأ بلاشك. وسوف يصيبك الضرر فقط فى حالة واحدة وهى إذا كنت قد عممت هذا

قد عممت هذا الاختبار على نطاق واسع.

قم بدراسة النتائج. هل حصلت على ما كنت تأمل فيه؟ وما الشيء الذى أوضحته الاختبارات؟ كن حذراً بحيث لا تقرأ بين هذه النتائج ما كنت تريده أو تأمل فى العثور عليه.

وأخيراً، قم بالتصرف على أساس الدراسة. وفى هذه الحالة أمامك أمران: إما أن تقوم بتنفيذ هذا التحسين أو تعديله وبدء الدائرة باستخدام خطة أخرى، أو التخلص من كل العملية برمتها، والعودة إلى الصفر ثم البدء من جديد.

***

الفئـــة الرابعة

إدارة وتطوير المورد البشرى

إن مسألة الموارد البشرية تحتوى على خمس فئات فرعية وثمانية مجالات للبحث. والفئة السابعة فقط المتعلقة بالتركيز على العميل وإرضائه، هى التى تتطلب تفاصيل أكثر تحديداً. إن تنمية الموارد البشرية تتعلق بكيفية جعل النمو والتطور لأفرادك ممكناً، حتى يتسنى لهم فعل كل شىء بمقدورهم لإنجاز أهداف الشركة. ومن بين هذه المحددات التى يبحث عنها الممتحنون معدلات دورة الأفراد، ومعدلات الغياب، وسجلات السلامة ـ وهى عبارة عن ثلاثة مؤشرات ممتازة لقياس الأخلاقيات.

لقدانتقد ديمنج هذه الفئة لسببين.

أما السبب الأول فهو أن الروح المعنوية للعمال قد تكون مرتفعة، ومعدل التغيب عن العمل منخفضاً، وبرامج التدريب والتعليم ممتازة، ومع ذلك تخرج المنشأة من العمل إما بسبب أن تكون المنشأة تعمل صوب الهدف الخطأ، وأما أن تكون مستمرة فى إنتاج منتج لم تعد السوق فى احتياج إليه مثل سوط الحصان. ويعتقد ديمنج أنه من خلال التركيز على الموظفين فى هذه الفئة، يتم جذب الانتباه بعيداً عن الإدارة فى القمة. ويقول فى كل مرة يرد فيها السياق حول هذا الموضوع «إن قوة العمل ليست هى المشكلة!» ويذكر بعضاً من معايير بولدريدج لدراستها، ثم يقوم باستبعادها. وأصر على القول بأن التركيز على هذه القضية خطأ. «إن قوة العمل ليست الشىء الذى يثير القلق. إن الجودة تصنع فى القمة، فى قاعة مجلس الإدارة». والشىء المطلوب هو نظام إدارة الجودة ومعرفة كيف يعمل بين أكبر التنفيذيين.

ويجادل رايمان بأن كثيراً من اعتراضات ديمنج واضحة، وهى ليست بمشكلة إلا فى حالة بقاء هذه الفئة بمعزل عما سواها. ويقول إنها ليست كذلك، لأنها مرتبطة بسائر الفئات الأخرى وبالمؤشرات الرئيسية للنتائج. وعلى أية حال، فإن المعايير لا تقول لنا بوضوح أنه من أجل الحصول على نظام جودة ناجح، ينبغى للشركة أن يكون لها أولاً مهمة، ورؤية، ومبادىء استرشادية محددة. وتحصل الآلاف من الشركات على هذه المعايير، وفيما عدا شركة واحدة بين كل ألف شركة تتقدم بطلبات، ليس هناك من سبيل لمعرفة ما هى أوجه النفع التى نستمدها من المادة. والشيء الواضح لرايمان ربما يكون غير واضح للآخرين.

ويدافع رايمان عن هذه الفئة نظراً لما تقدمه للشركات المتقدمة. ويقول: «فى كثير من الشركات، لم تكن هناك استثمارات كبيرة تنفق على تدريب أو تعليم الموظفين، وأن هذه الجائزة أدت بكل تأكيد إلى تعزيز (التدريب والتعليم)». ويقول إن جميع الفائزين بهذه الجائزة يستثمرون أموالاً طائلة على التدريب والتعليم، وبنسب أعلى من متوسط الإنفاق القومى. ويقول «إن العديد من الشركات الفائزة هى كبرى الشركات الرائدة على النطاق القومى».

إن هناك حاجة قومية للمزيد من التعليم والتدريب. وكانت الصناعة ومشروعات الأعمال الأمريكية تنفق حوالى ٣٠ مليار دولار سنوياً على التدريب والتعليم، ولكن هناك حفنة واحدة فقط من الشركات الكبرى تنفق أية أموال على هذا البند، ومعظم المال المنفق قد تم استخدامه لتعليم وتدريب المديرين، وليس الموظفين. ومثلما تم تصميم جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة من أجل جعل الناس مدركين لأهمية الجودة، فإن الفئة الرابعة قد تم تصميمها من أجل جعل كبار التنفيذيين مدركين لفوائد الاستثمارات بالإنفاق على التدريب والتعليم.

والدكتور هيربرت أ. سترايتر، العميد السابق لمدرسة «كوجود» للأعمال الملحقة بالجامعة الأمريكية، جادل لمدة سنوات طويلة بأن الدول التى تخصص استثمارات ضخمة على تطوير شعوبها، تحصل فى النهاية على أكثر الاقتصاديات نجاحاً. ويبدو أن ديمنج يتفق معه فى ذلك. ويقول: «من الواضح أنه إذا لم تكن هناك برامج مخصصة للتدريب والتعليم، فليس هناك أمل فى النمو. وتكمن المشكلة فى المديرين الذين يؤسسون أعمالهم على مقاييس لا معنى لها». ويقول الدكتور جبسى رانى وهو مستشار فى مجال الجودة للمديرين بشركة جنرال موتورز: «لا يمكنك النظر إلى أداء أى فرد بمعزل عن تأثيرات الأفراد الآخرين، الذين يتعين على العامل سواء أكان ذكراً أم أنثى التعامل معهم، وعن النظام الذى يعملون جميعاً فيه. وليس بمقدورك أن تفصل أداء الفرد على حدة». وهكذا، وللمرة الثانية، نتعلم من الدرس الذى لقنته لنا تجربة الخرزات الحمراء:

وهو أن أداء الفرد عبارة عن نتاج للنظام، وليس بمقدور الفرد أن يحسن من هذا الأداء، كما لا يستطيع جعل هذا الأداء أسوأ إلا عن طريق أعمال التمرد المتعمدة.

أما الشكوى الثانية التى أفصح عنها ديمنج فهى أن الفئة الرابعة تتطلب قياسات غير ممكنة مثل فعالية تدريب وتعليم الموظف. وقد أدخل روبرت جالفن المدير التنفيذى لشركة موتورولا نظام إدارة سجما السداسى وقال إنه فى البداية، كان نظام الجودة يتطلب «طفرة إيمانية» لا تكلف الشركة أبداً أية أموال، حيث أنه على المدى الطويل، سوف يعود بالفائدة كل قرض ينفق على التدريب والتعليم. واتفق معه ديمنج فى هذا الرأى. وقال «إن التدريب من أجل اكتساب المهارات يعد أحد تلك الأمثلة التى يسترشد فيها المرء بالنظرية، وليس بالأرقام. فربما ينفق شخص ما عشرين ألف دولار مثلا على تدريب مجموعة من الأشخاص من أجل تحسين مهاراتهم ، إلا أن أحداً لن يكون قادراً على قياس مدى النفع الذى سوف يتحقق. إننا نعلم على وجه اليقين مقدار التكلفة ... ولكن لا نعرف ولن نعرف أبداً النفع الناتج» . ويقول جالفن «إن المال ينفق على التدريب وذلك انطلاقاً من طفرة إيمانية»، أما ديمنج فيؤكد أن المال يجب أن ينفق لأننا نؤمن أنه سوف يعود بالنفع، وأنه سوف يساعد شعبنا ويمنحهم فرصة الاستمتا ع بالعلم، وبذلك سوف نسترد المال ثانية. بل حتى سوف نسترده أضعافاً. ويعتبر هذا اعتقاداً وليس جزماً، وإذا كان ثمة قصص تخدم كأدلة على أنه صحيح ـ كما نعتقد نحن ـ فليس هناك سبيل لأن نقوم بقياسه. وحتى تتضح القضية أمامك، حاول الإجابة على السؤال التالى: «كم من الأموال يجب إنفاقها على التدريب لضمان حصولنا على ١٠ بالمائة زيادة فى أداء قوة العمل؟»

ومن شأن مثل هذا السؤال أن يثير مشكلة خاصة بين الداعين المتحمسين للتقييم الإحصائى للعمل، لأنه سؤال غير قابل للإجابة عليه. وهناك قول مأثور بينهم هو «ليس بوسعك أن تدير ما يصعب عليك قياسه». أما مدخل ديمنج فهو على العكس من ذلك تماماً. حيث يؤكد «أن وظيفة المديرين هى إدارة ما لا يمكن قياسه». وليس هناك طريقة لقياس الأشياء التى يقوم الناس بإجرائها طوال الوقت، وفى نفس الوقت فليس هناك أية منشأة تستطيع البقاء إذا لم يتم إدارة العاملين فيها. وكما سبق أن ذكرنا سلفاً، ليس هناك من سبيل لقياس ما إذا كنت تحصل على عمل ذى قيمة عالية وعمل اختيارى من جانب الموظفين، إلا أن نظرية نظام إدارة الجودة تؤكد أنك سوف تحصل على ذلك إذا كان نظام الإدارة الخاص بك يجعل من الممكن والممتع للعمال أن يقدموا ذلك. فهل من الممكن البرهنة على ذلك؟ إنه على ما يبدو صحيح ويجب من الناحية المنطقية أن يكون صحيحاً، لكن من الصعب البرهنة عليه. وهكذا، كما سبق أن جادل ديمنج بأهمية

النظرية فوق مجرد الأرقام. ويقول «إن أكثر أنواع الخسارة والربح أهمية لا يمكن قياسها، ولكنها الأشياء التى يجب علينا إدارتها ».

وحتى يتسنى لنا منع بعض الخلط (وربما إثارة بعضه أيضاً)، يتعين على المدير أن يتعامل مع المواضع القابلة للقياس وكذلك المواضع غير القابلة للقياس. أما المواضع التى يمكن قياسها فيجب أن نقوم بقياسها من أجل التزود بالبيانات المطلوبة من أجل عملية صنع القرار. وأما بالنسبة إلى المواضع التى لا يمكن قياسها، فيجب على المدير أن يقوم بإصدار الأحكام الخاصة بالقيمة. فيسأل: هل هذه الدورة ذات قيمة؟ إن المدير الجيد يستطيع الإجابة على هذا السؤال بدون أخذ قياسات.

ومن هنا تبرز الأسباب التى تجعل المسألة معقدة؛ إذ يمكنك قياس بعض التدريب. وليس صعباً أن تقيس ما إذا كانت دورة تدريبية على الآلة الكاتبة تساعد الطابعين على تحسين سرعة الكتابة، حيث أن قيامك بعد الكلمات المكتوبة فى كل دقيقة فى بداية الدورة، وفى نهايتها، سوف يبين لك مقدار التحسين. ولكن ما هو المقياس الذى سوف تستخدمه لقياس فعالية المناهج لتحويل إنسان ما إلى قائد فريق، أو كيفية بناء إجماع فى الآراء؟

والآن، دعنا نتخذ خطوة أخرى، تجعل الحياة بائسة. فمن وجهة النظر العلمية والنظرية البحتة، من الممكن قياس أى شيء ولكن طريقة أخذ القياس هى طريقة معقدة وغير كافية، لأن هناك أشياء لا يمكن قياسها من الناحية العملية. ويقول رايمان: «هناك فرع من أفرع العلم بدأ يركز على القياسات. ولسنا بعيدين هنا عن الأخذ بأسسه».

وهناك موضع آخر من بين المواضع المثيرة للمشكلات عند ديمنج وهو ربط المدى القصير ونظم التميز بأداء الفرد، وهى المسائل التى تغطيها الفئة الرابعة. ويقول رايمان إن جائزة بولدريدج لا تتطلب وضع درجات للعاملين. ويقول «إننى لا أوافق على القول بأننا نرى فى هذه الخطوط الإرشادية وصفة علاج بأنه من المتعين على الشركات أن تعمل وفقاً لنظام تقدير للأداء ووضع درجات للعاملين .. لقد رأينا ذلك على وجهين وبطريقتين، ولسنا النجاح فى كلتا الحالتين». ويقول المشرفون على الامتحانات إن الشيء الذى يحكمون عليه هو ما تفعله الشركة ، فإذا اتبعت الشركة نظام إدارة ديمنج ولا تضع درجات للعاملين، فلا بأس. إن القراءة الواعية للمواضيع قيد البحث تشير إلى أن هناك اهتمام أقل بالأرقام المحضة، عن الاهتمام بالمؤشرات التى تتحقق بمقتضاها الشركات من أهمية الأفراد العاملين فيها، ومن

أهمية الأعمال التى يستطيعون أداءها من أجل تحسين أحوال الأفراد والبيئة التى يعملون فيها.

ويعتقد رايمان بأن جائزة بولدريدج ربما أدت إلى تغيير الطريقة التى تفكر بها الشركات. ويقول: «نحن نرى الكثير من التجارب يتم أداؤها بما فى ذلك بعض التجارب التى تتطلب إلغاء نظم التدرج.. وفى حالات أخرى، لم نر أن هذه النظم قد ألغيت. ولذلك، فنحن نشعر أننا نقدم نوعاً من التجارب القومية فى مجال الرؤية والمشاركة فى الخبرات».

وحين تستخدم نظام إدارة ديمنج فى إطار معايير بولدريدج فى الفئة الرابعة، فأنت تعلم أنك بصدد البدء بالنقطتين ٦ و ١٣، التدريب والتعليم.

والآن سنقوم بالتحول إلى موضوع آخر ونسير إلى منعطف آخر.

حتى حلول صيف عام ١٩٩٣، كان ديمنج يصر على أن التعليم هو الأحسن والأفضل إذا لم يكن له أية صلة بالوظيفة التى يعمل فيها الفرد. وكان يرغب فى أن يؤدى التعليم إلى توسيع الآفاق، لم يكن يريد له أن يركز على المحاسبة أو برمجة الكمبيوتر أو التسويق. وفى أثناء إحدى الحلقات النقاشية التى عقدت فى ولاية تكساس الأمريكية عام ١٩٨٨، أصيب بإحباط من شركة فورد للسيارات، لأن الشركة رفضت السماح لموظفيها بدراسة كرة السلة كعلم. (وكانت شركة فورد قد تعاقدت مع شركة يونايتد أوتو وركرز United Auto Workers"لتنظيم برامج تعليم حرة لموظفى وعمال شركة فورد فى كل موقع). وكانت وجهة نظر ديمنج هى أن لعبة كرة السلة تؤصل فى النفوس خصلة العمل كفريق أكثر من تأثير أية دورات تدريبية لاكتساب المهارات التى نطلق عليها «العمل كفريق». وكان يعتقد أنه يتعين على الناس أن يتعلموا العمل كفريق ليس فحسب فى مواقع العمل، ولكن فى الحياة العادية كذلك. وأكد على أن هذا يعد أمراً فى غاية الأهمية. وأصر على إجراء فصل حازم بين التدريب على اكتساب المهارات (النقطة ٦)، المصممة لإكساب المرء القدرات التى يحتاجها لتحسين علمه، والتعليم (النقطة ١٣)، التى صممت من أجل منح الفرد تلك القدرات التى يحتاجها لكى ينمو كشخص، ويفهم نفسه وعمله والعالم المحيط به بصورة أفضل.

وفى الوقت الذى كانت الأبحاث فيه جارية لكتابة هذا الفصل، أعاد ديمنج النظر فى فى الفصل الصارم بين النقطتين، وتساءل عما إذا كان هذا الفصل يعد فصلاً صارماً أكثر من اللازم. فمثلا: ألا يمكن إدراج كل من التعليم من أجل المعرفة العميقة والنقاط الـ

١٤ تحت بند التعليم؟ وبالمعنى البحت للكلمة، نجد أنها ليست مهارات وظيفية، ولكن ليس من شك فى أن العامل سيكون أفضل بكثير فى حالة معرفته لها وتطبيقها ليس فى مجال عمله فحسب، وإنما أيضاً داخل بيته. فهل هذا تعليم أم تدريب؟ وحتى لحظة موته لم يكن ديمنج قد قرر بعد أو فصل هذه النقطة. ونحن نقترح أن تفكر فى التدريب والتعليم على هذا النحو : إذا كان التعليم منصرفاً على إكسابك المعرفة حول كيف تستخدم المفك، فهذا تدريب، وإذا كان التعليم حول تعريفك بجمهورية أفلاطون، فهذا تعليم. ومن جهة أخرى، إذا كانت المعرفة المكتسبة متعلقة تعلقاً مباشراً بالوظيفة، فمن المحتمل أن تكون تدريباً، وإذا كانت المعرفة متعلقة تعلقاً مباشراً بأى شىء آخر وتأتى الوظيفة أو العمل كمرتبة تالية، فمن المحتمل أن تكون تعليماً. وأى شىء آخر هو بكل تأكيد أحدهما أو كلاهما معاً.

. شكراً لله أننا أخيراً اهتدينا إلى إيضاح ذلك!

وفى ظل التفسير الصارم أو غير الصارم للنقطة ١٣، يندرج التعليم تحت الفئة الرابعة، وتنمية الموارد البشرية تندرج تحت النقطة ٦ ذات الصلة بالتدريب على المهارات. وحيث أن العمال لا يستطيعون إعداد برامج التعليم والتدريب بمفردهم، إذن سوف تحتاج المنشأة إلى القيادة (النقطة ٧) لإعطاء إشارة البدء فى البرامج، والبدء فى التحسين المستمر (النقطة ٥) للاستجابه بشكل أفضل لاحتياجات الموظفين. وهذا من شأنه أن يجعل الموظفين أكثر قدرة على الإسهام فى نجاح المنظمة، وسوف يجد الأفراد متعة فى تأديتهم لعملهم (النقطة ١٢)، حينما يشعرون بمقدرتهم على المساهمة. وحتى يمكن إجراء ذلك كله، يتعين على القادة أن يزيلوا الحواجز التى تعوق التعاون (النقطة ٩)، والتوقف عن تلك الممارسات مثل تصنيف الموظفين التى من شأنها تخويف العمال (النقطة ٨)، والتخلص من الشعارات (النقطة ١٠)، والحصص النسبية (النقطة ١١).

إن هدف تنمية الموارد البشرية هو تثبيت الثقة لإظهار أن الشركة تؤمن بأهمية وقيمة الموظفين. ويقول جريتنبرجر من شركة كاديلاك: «إنه بدون الثقة، من المستحيل تحفيز العمال ودفعهم للمشاركة». ولن تستطيع المنشأة أن تنجز أهدافها ومراميها بدون المشاركة النشيطة والتعاون النشط لكل فرد من أفرادها، الذى لو توافر لكانت الإنجازات المتحققة رائعة. والشىء الذى تحاول تنميته هو المعرفة والمهارات، ويمكن تعلم كليهما».

***

الفئــــة الخامسة

إدارة جودة العملية

تشتمل هذه الفئة على خمس فئات فرعية و ١٥ مجالاً للبحث، وكلها تتطلب وتدور حول «العمليات المنتظمة التى اعتادت الشركة اتباعها من أجل جودة أعلى وتحسين أداء العلمليات داخل المنشأة. وتشتمل هذه الفئة على البحوث والتنمية، والتصميم، وكيفية العمل مع الموردين لتحسين عملهم، وكيفية المحافظة والاستمرار فى تحسين المنتج، وكيف يتم تتبع مسار المشكلات الشائعة وإزالتها. والنقاط الواردة فى الفئة مقبولة على النطاق العالمى لدرجة أنه ليس هناك أى جدال بشأنها.

فأنت تكف عن التفتيش (النقطة ٣) لأن التفتيش لا يمكن أن يحسن الجودة، ولكن تبنى فلسفة الفوز للجميع (النقطة ٢) من شأنها تفعل ذلك. وبما أن هذه الفئة تشتمل على الموردين، إذن فالشىء الذى تفعله لجعل الموردين شركاء (النقطة ٤) سوف يصبح أمراً مهماً للغاية. وأما التدريب والتعليم (النقطتان ٦ و ١٣) فسوف يكونان مهمتين، وبنفس القدر مع إزالة الحواجز التى تعوق التعاون (النقطة ٩). ويجب أن تستمر أنت وجميع عملياتك فى التحسين (النقطة ٥)

***

الفئــــة السادسة

الجودة ونتائج التشغيل

فى هذه الفئة أربع فئات فرعية وثمانى مناطق للبحث. فهى تتعلق بجودة الشركة وجودة المورد، واتجاهات التحسين. ويتعين على المتقدمين المقارنة بين مستويات الجودة الخاصة بهم والخاصة بمنافسيهم والشركات القياسية. وتتطلب هذه الفئة قدراً كبيراً من القياس.

إن الخطر الكامن فى الفئة السادسة وتحليل البيانات الخاص بالفئة الثانية يتمثل فى أنه بدون فهم النظم والتنوع، ليس هناك من سبيل لمعرفة من أين تأتى النتائج، أو ما الذى تعنيه جميع هذه المعلومات. فهل يعكس التنوع فى النتائج أسباباً عامة أو أسباباً خاصة؟ (ويأتى هذا السؤال أيضاً فى الفئة الخامسة). وبعبارة أخرى، هل أصيب النظام نفسه بالفوضى داخلياً، أم

أن خط التجميع أصابته صاعقة؟ فإذا جهلت الإجابة فلن تستطيع تحسين المنتج الخارج عن الخط. ويجب عليك كذلك البحث عن التنوع فى الأنماط والاتجاهات الخاصة بالنتائج على مدار فترة زمنية حتى تتأكد من أن الشىء الذى تفعله ناجح. وقال ديمنج أمام مجموعة من الدارسين: «إذا كنا نريد نتائج أفضل، يجب علينا أن نحسن منهاجنا. وأية محاولة لضرب النظام سوف تؤثر على نتيجة بعض الأجزاء الأخرى داخل الشركة». ولعلك تتذكر أن الهدف هو جعل الشركة ككل (النظام) تعمل بنجاح كأفضل ما تستطيع. إن تحسين جزء واحد فقط منها (عملية واحدة) سوف يتسبب فى إثارة مشكلات فى أجزاء أخرى.

وحيث أن هذه الفئة تتعامل مع النتائج، عليك تذكر أن دائرة شيوارت التى تم شرحها فى الفئة الثالثة يمكن أن تساعد: ـ خطط ـ إفعل ـ أدرس ـ تصرف.

إن النقاط الضرورية فى الفئة السادسة هى ـ للمفاجأة ـ عبارة عن التحسين الدائم (النقطة ٥)، والعمل مع الموردين (النقطة ٤)، وكسر الحواجز أمام التعاون (النقطة ٩)، وتحويل المنشأة من الكم إلى الجودة (النقطة ١٤).

***

الفئـــة السابعة

التركيز على العميل وإرضاؤه

تستحوذ هذه الفئة بمفردها على حوالى ثلث الدرجة التى يحرزها المتقدم، وتعد كذلك أكبر الفئات السبع، وتحتوى على ست فئات فرعية، وعشرين مجالاً للبحث. فالمشرفون على الامتحانات يريدون معرفة طبيعة علاقة الشركة مع عملائها وكيف يتسنى للشركة أن تعرف طبيعة هذه العلاقة، أى كيف تستطيع الشركة الحصول على المعلومات؟ ويريد المشرفون على الامتحانات كذلك معرفة ما هى معتقدات الشركة إزاء توقعات العميل فى الوقت الحاضر وفى المستقبل. هل العميل راض، وكيف تعرف الشركة ذلك؟ وما هى الأساليب المستخدمة لتحسين رضاء العميل، وكيف يمكن المقارنة بين النتائج والمنافسة؟

إن محاولة استيفاء هذه الفئة يجبر الشركة على التفكير تفكيراً منتظماً حول عملائها وكيف تحصل على المعلومات الدقيقة حول احتياجاتهم ورغباتهم ورضائهم أو عدم رضائهم. ويقول

جوينر إنهم قد قاموا بإنجاز ذلك بطريقة غير رسمية، إلا أنهم ليس لديهم نظام موثق لفعل ذلك. وكما هو الحال بالنسبة إلى الفئة الخامسة، هناك قليل من الخلاف بين الخبراء حول مدى أهمية أن تسبق الشركة توقعات ورغبات عملائها. إن القضية الرئيسية فى معايير جائزة بولدريدج هى أنك لا تستطيع أن تسبقهم ما لم يكن لديك نظام يتيح لك اكتشاف ما الذى يريدونه.

ولا ينتهى الأمر عند ذلك فحسب، إن هناك جزءاً من الأشياء التى يجب عليك فعلها مع العميل وهى وفقاً لكلمات ديمنج: «علمه الاحتياجات التى لم يعرف حتى الآن أنه فى حاجة إليها». فإذا لم تخبره، لن يتسنى للعميل أن يعرف مقدار ما يمكن أن تفعل من أجله، وبالعكس، إذا لم تعلم من العميل ما الذى يظن أنه يحتاجه، لن تستطيع تحسين نظامك للوفاء بهذه الاحتياجات أو تجاوزها بالزيادة عليها. ويجب أن يكون العميل جزءاً من نظامك الموسع كما يجب أن يكون فى بؤرة اهتماماتك». ويقول جريتنبرجر : «أنت تعلم أن كل فرد داخل المنظمة يحتاج أن يجد فرصة لإضافة القيمة إلى العميل». أما فريدريك و . سميث الذى أسس الـ «إكسبريس»، وهى أولى مؤسسات الخدمات التى تفوز بجائزة بولدريدج، فقد قال عام ١٩٩٠: «لقد كبرنا على التحقق من أن إرضاء العميل لا بد وأن يبدأ بإرضاء العاملين. وهذا سبب آخر فى أن تنشىء مكان عمل يستجيب للرغبات البشرية وأن يكون جزءاً من مهمة كبرى هى إتاحة السبيل أمام كل فرد للمساهمة وإحداث تغيير». وهذا من شأنه أن يبعث فيهم المتعة من عملهم (النقطة ١٢)، ولكن يجب عليهم أن يتعلموا أهمية العميل، وفى نفس الوقت يجب أن يتعلم العميل قدرات الشركة الإنتاجية (النقطة ١٣). وبالتالى، سوف يحتاج العاملون إلى التدريب (النقطة ٦) للعمل والإتصال بالعملاء. ولن يكون أى شىء من ذلك محتملاً، ما لم يتبنى كل فرد فى الشركة الفلسفة الجديدة (النقطة ٢)، ويشارك فى تحويل الشركة (النقطة ١٤)، والعمل بالتعاون مع الآخرين باستمرار من أجل التحسين الدائم (النقطة ٥).

***

ونحن نعتزم توضيح كيف يمكنك، إذا أردت، أن تطبق النقاط الـ ١٤ التى نادى بها ديمنج على معايير بولدريدج. ولاننوى أن نجعل النقاط الـ ١٤ منفصلة أو تصبح عبارة عن إجراءات ضئيلة. حيث أنها ليست كذلك. وتمثل النقاط الـ ١٤ أسلوباً لاستخدام المعرفة العميقة، وتمثل الأجزاء الأربعة وهى: النظم، والتنوع، والمعرفة، وعلم النفس ــ إطار فلسفة ديمنج. ولقد تم تصميم النقاط

الـ ١٤ من أجل مساعدتك على تطبيق تلك الفلسفة فى مواقف محددة.

إن المعايير التى نادى بها بولدريدج مفعمة بالأفكار الجيدة والنافعة، غير أنها لا تجسد مدخلاً نظامياً تقوده فلسفة معينة. وهذا يترك للمنظمات والمنشآت الأشياء التى ينبغى أن تعملها ـ وهى عبارة عن الفئات السبع، والفئات الفرعية الثمانية والعشرين، والمجالات الاثنين والتسعين للبحث. ويصر رايمان على أن الأهداف والقيم الجوهرية التى تم مناقشتها فى المعايير عبارة عن ماهية وكنه المدخل المنتظم. ومع كل الاحترام نحن نتشكك فى أن هذا الأمر قد يكون صحيحاً إذا كنت من العلماء أو خبراء الجودة الذين لهم خلفية إحصائية، ولكنه لم يكن صحيحاً بالنسبة لنا بعد عدة قراءات للمعايير، ونشك فى أن يكون صحيحاً لأغلب رجال الأعمال الذين يلتقطون كتيب المعايير ويحاولون تفهمه.

وفى الحقيقة، هناك شىء واحد فقط تحتاج إليه أية منظمة: ألا وهى احتياجها إلى التغيير من نظام إدارة الكم إلى نظام إدارة الجودة، ومن أجل القيام بذلك، يتعين على القادة أن يتفهموا أولاً أن نظام الكم القديم الذى ركز تركيزاً كاملاً على النتائج، لا يمكن تحسينه من خلال ترقيع أفكار جيدة وجديدة. ويجب خلق ثقافة جديدة ونظام جديد ليحل محل النظام القديم. ويجب أن يركز النظام الجديد على فلسفة التحسين الدائم. ويتعين أن يبدأ بتعريف رسمى من جانب قادة الشركة لطبيعة المهام المنوطة بها، ورؤيتهم فى هذا المضمار، والمبادىء الاسترشادية.

ونعود أدراجنا مرة أخرى إلى قضيتنا الأصلية: ألا وهى أن أمريكا فى وضع رفاهية أحسن ـ وربما أكثر رفاهية ـ بوجود جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة أكثر مما كانت بدون الجائزة. إن تزايد الوعى العام بالحاجة إلى نظم الجودة وحدها سوف يجعل الجائزة ذات جدارة. ولقد قال رايمان لديمنج: «نحن نسمع الكثير والكثير حول أهمية مبادىء الجودة فى المدارس، والمستشفيات، والأجهزة الحكومية. أعتقد أن هذه جميعها تطورات إيجابية جداً جداً».

وهكذا كانت أقواله هو ... وهكذا أيضاً تكون أقوالنا جميعاً.

٧

• • • • •

تاريخ جائزة بولدريدج

«يمكننا، بل يجب علينا أن نعمل
ما هو أفضل من هذا»*
ـ الدكتور سيوس

لقد زاد الدخل القومى فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الفترة من ١٩٤٨ حتى ١٩٧٣ بانتظام كاف ليضمن أن كل جيل سوف يعيش حياة أفضل مما عاشه الجيل السابق، ومعنى هذا أن الأطفال سوف يعيشون دائماً حياة أفضل من تلك التى عاشها آباؤهم. غير أن هذا لم يعد صحيحاً الآن. فطبقاً لمعدل النمو الحالى، أصبح التحسن الذى اعتدنا على إنجازه فى الجيل الواحد يستغرق قرناً كاملاً أى حوالى خمسة أجيال. وبكل بساطة، فإن هذا يعنى أن اقتصادنا لا يقوم بتأدية عمله كما اعتاد فى السابق لأن إنتاجيتنا تدهورت. إن الإنتاجية هى مقدار الناتج فى مقابل المدخلات. فإذا كان الناتج أكبر من المدخلات كانت الإنتاجية أكبر وزادت الرفاهية.

وهناك خلاف حول الأرقام، غير أن المتفق عليه بصفة عامة هو أن الإنتاجية زادت بما هو

* عندما سئل إذا كانت لديه رسالة يود أن يتركها، أفصح تيودور سيوس جيسيل عن هذا «الشعار» من أجل الولايات المتحدة الأمريكية لأحد محررى صحيفة «سان دييجو يونيون» وذلك قبل فترة قصيرة من موته فى سبتمبر ١٩٩١.

أكثر من ٣ بالمائة سنوياً فى الفترة من عام ١٩٤٧ وحتى ١٩٦٦، ثم انخفضت انخفاضاً فجائياً إلى أقل من ٢ بالمائة، وبحلول عام ١٩٧٣، توقفت الإنتاجية عن النمو. وفى الفترة الممتدة بين ١٩٧٣ وحتى ١٩٧٤، ولأول مرة فى خمسة وعشرين عاماً، انخفضت الإنتاجية بنسبة ١,٨ بالمائة. ولم يكن بمقدور أحد أن يشرح بما فيه الكفاية وعلى وجه الدقة لماذا حدث هذا، غير أن معدل تحسن الإنتاجية ــ أو إن شئت فقل معدل النمو الاقتصادى ــ قد بدأ فى الهبوط. ونتيجة لهذا، أخذ الدخل الحقيقى ــ وهو عبارة عن الفارق بين زيادات الأجور وزيادات التضخم ــ فى الانكماش منذ ١٩٧٣. ولقد ظهرت نظريات عديدة لشرح ما حدث، وسوف تجد الكثير من الجدال حول ما هو الخطأ، وما الذى تسبب فيه، ومن الذى يستحق اللوم، وكيف يتسنى لنا الخروج منه. وإذا كان ثمة اتفاق ضئيل على أى شيء آخر، فسوف يقر الجميع بأن هناك شيئاً خطأ.

وفى فترة مبكرة من عام ١٩٩٣، ذكرت وسائل الإعلام وبحماس ملحوظ تحقيق زيادة عام ١٩٩٢ فى الإنتاجية القومية، وهى تعد زيادة كبيرة لأول مرة فى سنوات. لقد زادت إنتاجية الأعمال القومية بنسبة ٢,٨ فى المائة، وهى الزيادة التى لا تعتبر كبيرة إذا ما أدركت أن متوسط الزيادة للسنوات الممتدة من ١٩٧٦ وحتى ١٩٩١ كان أقل من ١ أو ٠,٨ بالمائة على وجه الدقة. وفى وقت متأخر من نفس عام ١٩٩١، قال مجلس التنافسية، وهو عبارة عن مجموعة عمل خاصة، إن مستوى المعيشة ارتفع بمقدار ١,١ بالمائة فى الولايات المتحدة عام ١٩٩٢ ، وهى أول زيادة فى غضون ثلاثة أعوام. وقد جاءت هذه الزيادة من خلال الزيادة فى الإنتاجية. فإذا استمرت الولايات المتحدة فى تحسين الإنتاجية كما كانت عليه فى عام ١٩٩٢ أو أكثر، فسوف تختفى بعض مشكلاتنا ــ وليس كلها بكل تأكيد، وإنما بعضها.

وعلى أية حال، هناك احتمال بأن تكون زيادة الإنتاجية عام ١٩٩٢ عبارة عن طفرة تحدث لمرة واحدة بسبب طرد عدد ضخم جداً من العمال. واجتهد الذين احتفظوا بوظائفهم فى الإنتاج خشية أن يتعرضوا للطرد. فحيثما يتم إجراء فصل عدد كبير من العمال تتحسن الإنتاجية، ولكن مؤقتاً. ونحن نتوقع أن نرى طفرة أخرى فى المستقبل القريب نسبياً، حينما تبدأ الولايات المتحدة فى الإحساس بقوة إنتاجية تكنولوجيا الكمبيوترات. ويقول بول ديفيد أستاذ التاريخ الاقتصادى فى جامعة ستانفورد، لم نحقق بعد هذه الفائدة، إلا أننا على وشك ذلك. إن التكنولوجيا الجديدة تستغرق سنوات عديدة لإحداث فارق كبير فى الإنتاجية.

ولسوء الحظ، فإن حدوث طفرتين لا يقدم حلاً. وهناك مشكلة أساسية لم يتم حلها، ولم يتم

حتى الاعتراف بها كمشكلة. ونحن نقول إن الذى أدى إلى حدوث الانخفاض فى النمو الإنتاجى هو نظام الإدارة الأمريكى التقليدى.

فمنذ عام ١٩٦٥، فإن إنتاجية الصناعات التى تقيس الصناعة فحسب وليس الخدمات أو الزراعة، قد ارتفعت فى اليابان بمقدار الضعفين على الأقل إذا قورنت بما حدث فى الولايات المتحدة، وذلك على الرغم من أنه حدث انخفاض فى اليابان أيضاً. فإذا كان معدل ارتفاع إنتاجية الصناعات بلغ الضعفين بالنسبة إلى اليابان، فى حين أن التكنولوجيا واحدة تقريباً فى كلا الدولتين، ورأس المال متوافر فى كليهما، فإن ذلك يعنى إما أن (أ) عمال المصانع اليابانيين يعملون ضعف الجهد الذى يبذله العمال الأمريكيون وإما (ب) أن المصانع اليابانية يتم إدارتها بكفاءة تعادل ضعف كفاءة الإدارة داخل المصانع الأمريكية.

إن العمال اليابانيين لا يعملون بجد أكثر. وإذا كان هذا هو التفسير، فكيف يتسنى لأى إنسان أن يفسر نجاح مصنع هوندا فى أوهايو أو مصنع سونى فى كاليفورنيا، وذلك على سبيل ذكر مصنعين فقط، حيث إن العاملين والموظفين هنالك هم من الأمريكيين؟ ولماذا يؤدى العمال البريطانيون أعمالهم بصورة أفضل داخل المصانع التى يديرها اليابانيون فى بريطانيا العظمى، أكثر مما يفعلون داخل المصانع التى يديرها المديرون البريطانيون؟ إن القول بأن العمال اليابانيين أكثر كفاءة أو أكثر طاعة، أو أكثر تعاونا أو أسرع وغير ذلك من النظريات التى روجت على مدار الأعوام الخمسة عشرة الماضية لا تقوى على الوقوف حجة قوية حتى أمام التحقق العارض. أما مسألة تحميل العمال المسئولية فهو أمر فاضح وتحايل مكشوف يقوم به أولئك الذين لا يقبلون حقيقة أن المصانع اليابانية تدار بكفاءة أكبر. إن الشركات اليابانية الكبرى تستخدم أساليب الجودة فى الإدارة التى تعلموها فى أعقاب الحرب العالمية الثانية على أيدى الأمريكان*.

وقد أصبح الفارق فى أساليب وتقنيات الإدارة واضحاً فى الولايات المتحدة فى الستينيات والسبعينيات حينما تم استبدال المنتجات الإلكترونية الاستهلاكية الأمريكية فى الأسواق العالمية الواسعة بالمنتجات اليابانية، التى كانت أقل سعراً وأكثر متانة، وتقدم ميزات مطلوبة. وبعد سنوات من القول بأن النجاح اليابانى سببه العمالة الرخيصة، والاختلافات

* للاطلاع على التاريخ التفصيلى فى هذا المضمار. انظر «إما الجودة، أو لا»، الفصل الأول.

المجتمعية، أو الغش على المستوى الدولى، بدأت الشركات الأمريكية فى إرسال مسئوليها التنفيذيين إلى اليابان لدراسة ما الذى تفعله الإدارة اليابانية لزيادة الإنتاجية.

وكانت الحكومة الفيدرالية قد بدأت فى قياس الإنتاجية فى تسعينيات القرن التاسع عشر حينما انزعج أعضاء الكونجرس بشأن «استبدال الآلات بالعمالة»، ولم يتحول هذا القلق إلا إبان الحرب العالمية الثانية حين تغير الاتجاه من استبدال العمال إلى تحسين الاقتصاد. وحينما بدأت الإنتاجية فى الانخفاض فى الستينيات من القرن العشرين، كان لدى الحكومة الأرقام التى تبين ما الذى يحدث، ولكن كما كان الحال فى الصناعة، لم يكن لديها ما يفسر لماذا؟ وفى يونية من عام ١٩٧٠، اقترح الرئيس ريتشارد نيكسون تشكيل لجنة قومية حول الإنتاجية لدراسة المشكلة، وقد وافق الكونجرس الجمهورى على اللجنة* . وكان من بين مهام اللجنة تمكين الحكومة والعمال والإدارة من العمل معاً لكى يتسنى تحسين الإنتاجية الأمريكية. وبدأت اللجنة دراسة تقنيات الإدارة الأمريكية، وكفاءتها، والتكاليف فى الرعاية الصحية، والحكومات المحلية، والنقل والمواصلات، والبيئة، كما عاونت فى إجراء دراسة عن الشركات اليابانية.

وقد أنشئت اللجنة فى يونية من عام ١٩٧٠ كجزء من مجلس نيكسون لتكاليف المعيشة. وفى عام ١٩٧٢، وصل جون ستيورات، الذى يعمل الآن مديراً لشركة ماكينزى وشركاه، ليتولى رئاستها كأول مدير تنفيذى لها من غير الجهاز الحكومى.

وحينما توجهت اللجنة إلى الكونجرس فى يوليو عام ١٩٧٣ للحصول على اعتماداتها المالية للعام المقبل، كانت مشكلة الإنتاجية قد ازدادت سوءاً عما كانت عليه فى ١٩٧٠. ولم يحدث شئ طيب طوال أعوام ثلاثة. وكانت هذه السنوات الثلاث بالنسبة لأعضاء مجلس النواب الأمريكى، الذين يجب عليهم خوض الانتخابات البرلمانية (الكونجرس) كل عامين، دهراً كاملاً. وقد جادل النائب هـ. ر. جروس (جمهورى من ولاية أيوا) ضد اللجنة. وقال «على الرغم من إنفاق ٢,٥ مليون دولار على هذه اللجنة فى العام الماضى، إلا أن الإنتاجية تدهورت ولم ترتفع. فهل سوف ننتظر وقوع انحطاط آخر فى منحنى الإنتاجية بإنفاق هذه الخمسة ملايين دولار؟». وأضاف

* على مدار السنوات، اتخذت هذه اللجنة أربعة أسماء مختلفة. ففى بعض السنوات كانت اللجنة مستقلة وفى بعضها الآخر كانت تابعة لأجهزة أخرى. وبقيت وظيفتها دائماً واحدة: ألا وهى اكتشاف ما الشئ الخطأ الذى أصاب الإنتاجية.

عضو آخر بالكونجرس رأيه قائلاً: «أعتقد أن معظم موظفينا بما فيهم العاملين بنظافة الأرضيات، يعرفون الكثير حول (الإنتاجية) أكثر من مسئولى الحكومة».

ورأى النائب ويليام شيرل (جمهورى من أيوا) هذه اللجنة كشئ أسوأ؛ فقد كان يرى فى هذه للجنة بداية السياسة الصناعية للحكومة والدخول فى نظام السوق الحرة. وحث زملاءه على الاقتراع ضد هذه الأموال المطلوبة وقال «دعوا الولايات المتحدة تنساب انسياباً حراً باعتبارها دولة تنافسية. وإن ذلك سوف يقدم الخير لكل فرد». واقترع مجلس النواب بأغلبية ٢٣٩ صوتاً مقابل ١٧٤ صوتاً بألا يخصصوا أية أموال أخرى للجنة الإنتاجية.

إلى ذلك الحد كان ينبغى أن ينتهى هذا الأمر، غير أن واشنطن لا تعمل بهذه الطريقة. ومن خلال صديق مشترك، استطاع المدير التنفيذى ستيوارت أن يعقد جلسة عشاء مع شيرل. كان الضيفان الآخران على العشاء هما قاضى فيدرالى وللمدعى العام للرئيس نيكسون. ولقد بذل المدعى والقاضى وستيوارت أقصى جهودهم من أجل تمويل اللجنة، حتى تستطيع الاستمرار فى عملها. واقتنع شيرل. ويستعيد ستيورات ذكرياته: بأن شيرل فى أثناء تناوله الحلوى التفت إليه وعلق قائلاً: «سوف أؤيد أو أعارض لجنتك على أساس ما يقدم لك أكبر مساعدة».

وكان تأييده ذا نفع جارف، حيث اقترح شيرل إعادة النظر فى مسألة الاعتماد المالى المطلوب داخل مجلس النواب، وفى هذه المرة، حصلت لجنة الإنتاجية على الأموال المطلوبة. واستمر قادة الحكومة والأعمال والنقابات العمالية فى اللقاء والحديث حول الإنتاجية. واتفقوا على أنها مشكلة طويلة الأمد، إلا أنهم لم يتفقوا حول ما يجب عمله لحل المشكلة. وفى عام ١٩٧٨، توقفت اللجنة عن العمل. إذ لم تهتم الإدارة الديمقراطية الجديدة بالاستمرار فى تمويل ودعم مشروع لحكومة الحزب الجمهورى السابقة. ويتذكر جورج كوبر، الذى كان يعمل آنذاك مديراً تنفيذياً، أنه قرأ مذكرة مكتوبة بخط اليد من البيت الأبيض جاء فيها: «إننا لا نرى فى هذه اللجنة أى شئ يخصنا». ورفض نائب الرئيس والتر مونديل أن يخلف نائب الرئيس نيلسون روكفيلر كرئيس للجنة. ولم يقم الرئيس جيمى كارتر بإجراء أية تعيينات لهذه اللجنة.

وبدأ كوبر فى وقف أعمال اللجنة تدريجياً، ولكن كان عليه أن يحصل على حكم من المحكمة الفيدرالية لمنع إدارة الخدمات العامة من إنفاق المال لنقل اللجنة إلى مقر جديد فى أثناء الأيام الستين الأخيرة. كان ميلاد لجنة الإنتاجية سهلاً، أما مسألة الحياة والموت فقد كانت مسألة شاقة. وفى النهاية أعاد كوبر الذى عمل باللجنة منذ عام ١٩٧٢، الأرصدة التى لم تنفق إلى الحكومة الفيدرالية، والتحق بالغرفة التجارية للولايات المتحدة الأمريكية كمستشار خاص لوضع خطة

برنامج الإنتاجية القومى الخاص بهذه المجموعة.

وقد استمرت لجنة الإنتاجية من يونية ١٩٧٠ حتى سبتمبر ١٩٧٨، وأشركت قادة الحكومة والعمال وأصحاب مشروعات الأعمال فى المناقشات، إلا أن هذه المحادثات لم تفض إلى حل، أو حتى توصية كبرى ببذل مجهود على المدى الطويل. وطالب تقريرها عام ١٩٧٥ «بصوت الإنتاجية» فى أثناء وضع السياسة القومية. وذكرت الموارد البشرية، والاستثمارات الرأسمالية، والتكنولوجيا، والتنظيم الحكومى، إلا أنه لم تكن هناك أية تلميحات بأن المديرين يحتاجون إلى تغيير أسلوب إدارتهم. وصدر التقرير النهائى بعد ذلك بثلاثة أعوام ولم يكن ذا اختلاف كبير، حيث انتهى إلى أن هناك عشرة مجالات بحاجة إلى «الانتباه الآن إذا قدر لنا أن نعكس مسار التدهور الحالى فى معدل تحسين الإنتاجية». وكانت هذه المجالات العشرة جميعها مألوفة، ولم يكن ثمة أى ذكر فى التقرير المؤلف من ٩٢ صفحة أن الإدارة بالجودة تختلف عن إدارة الكم.

وعقد البيت الأبيض فى عهد الرئيس الأمريكى جيمى كارتر مؤتمراً حول الإنتاجية عام ١٩٧٩، غير أن المشاركين لم يكونوا منتجين بأكثر مما كانت عليه اللجنة. واتفقوا على أن المشكلة مشكلة كبرى، إلا أنهم لم يوصوا باتخاذ أى إجراء. وقد حاولت بعض الأجهزة وضع حلول خاصة بها – فقد ساعدت وزارة التجارة بعض الأعمال الصغيرة على تعلم الكثير عن التكنولوجيا الجديدة – غير أنه لم يكن هناك أى مجهود حكومى شامل لجعل الإنتاجية الأمريكية ترتفع مرة ثانية، كما لم تكن هناك أية مناقشات عامة حول ما الذى يفعلونه.

وفى ٢٠ يناير ١٩٨١، أدى رونالد ريجان اليمين القانونية باعتباره الرئيس الواحد والأربعين للولايات المتحدة الأمريكية. وكان شعاره فى الحملات الانتخابية «إرفعوا يد الحكومة عن كواهلنا». وفى أثناء الخطاب الإفتتاحى قال ريجان فى ذلك اليوم: «إن الحكومة ليست هى الحل لمشكلاتنا. إن الحكومة هى المشكلة». وحينما عارض البيت الأبيض على عهد الرئيس ريجان فى البداية اقتراحاً بأن يعقد مؤتمر آخر فى البيت الأبيض حول الإنتاجية، افترض المنتقدون أن أيديولوجية «الحكومة كمشكلة فى حد ذاتها» هو السبب. كان السبب أبسط من ذلك بكثير – لقد كان ضعف الأداء الرئاسى.

ويتذكر ميرون تريبوس الذى كان سكرتيراً مساعداً للعلوم والتكنولوجيا بوزارة التجارة على عهد إدارة الرئيس نيكسون أن الاضطراب بدأ حينما عقد الرئيس رونالد ريجان مؤتمراً بالبيت الأبيض عن الشيخوخة فى أواخر عام ١٩٨١. ولقد تحول الشئ الذى اعتقد الجميع أنه سيكون فكرة رائعة إلى كارثة دعائية. ويقول تريبوس «لقد ظهر الرئيس فى حديقة الورد ومعه

حفنة من كبار السن الغاضبين، وكانوا جميعاً مهاجمين له بصدد ما يفعله يفعله لكبار السن. لقد كانت ورطة كبيرة لأنه لم يعرف ماذا يقول أو كيف يعالج الأمر». وكان ريجان بطبيعته ممثلاً متمرساً وله خبرة، ولذلك فقد كان يظهر رائعاً حينما يحصل على ورقة مكتوبة ولكنه لم يكن بنفس الكفاءة حين يتحدث من تلقاء نفسه. ولقد استبعد رئيس هيئة العاملين بالبيت الأبيض «إدوين ميز» أى مؤتمرات مستقبلية داخل البيت الأبيض.

ولم يكد يمضى عام بعد ذلك، حتى اقترح النائب جون ج. لافالس (ديمقراطى ـ نيويورك) عقد مؤتمر جديد حول الإنتاجية، وقال ميز. إن البيت الأبيض لن يكون له علاقة بذلك. وفى عالم واشنطن العجيب، كما نعلم، فإن الرفض القاطع قد يكون فى بعض الأحيان نكسة مؤقتة. ولقد كان الاقتراح الخاص بعقد مؤتمر حول الإنتاجية مرفقاً بمشروع قانون يريده الرئيس ريجان قدم إلى الكونجرس. وحينما وقع على مشروع القانون الذى أراده، أقر بذلك عقد مؤتمر الإنتاجية الذى لم يكن يرده. ولقد وقع ذلك كله فى غضون ثلاثة أسابيع. غير أنه كما سبق توضيحه بالنسبة للرفض، فإن الموافقة القاطعة قد لا تكون نهائية أيضاً. وقد رتب ميز لعقد أربعة مؤتمرات إقليمية فى يونية، ويولية، وأغسطس من عام ١٩٨٣، فى «درهام» بولاية كارولينا الشمالية، وسانت لويس وسان دييجو، وبتسبرج. وبالتالى، فإن أية أسئلة مفاجئة أو مربكة، أو غاضبة، يمكن احتواؤها فى إطار هذه الاجتماعات الإقليمية، حيث لا يتواجد الرئيس. أما المتحدثون الذين يرغبون فى مخاطبة المؤتمر الرئيسى، فيتخذون من هذه المؤتمرات الصغرى فرصة للتدريب. وبذلك يكون كل ما يريدون الإفصاح عنه فى مؤتمر البيت الأبيض معروفاً سلفاً. ويستعيد «تريبوس» ذكرياته حول هذه المسألة قائلاً: «لقد كانت أمراً عالى الترتيب». وقد أدلى بشهادته أمام مؤتمر سان دييجو، إلا أنه لم يتلق دعوة لحضور مؤتمر البيت الأبيض الذى عقد فى ٢٢ سبتمبر ١٩٨٣. وبدأ ذلك المؤتمر بملاحظات مكتوبة تلاها الرئيس ريجان. وقال الرئيس: «إن التحدى الماثل أمام تعاظم نمو الإنتاجية أمر غاية فى الأهمية بالنسبة إلى مستقبل أمريكا»*.

وفى التقرير النهائى للمؤتمر، ذكرت ثلاثون من الأسباب التى أدت إلى تدهور الإنتاجية الأمريكية. أحد هذه الأسباب هى «العداء بين القطاعين العام والخاص»، والتى أعقبها بعد قليل

* وفى الخطاب بعد ذلك، نقل الرئيس عنى فيما يُعد أول مرة، على ما أعتقد، يذكر اسمى فيها فى البيت الأبيض (لويد دوبنز) .

«اللوائح الحكومية» وتنامى الاعتماد على الحكومة فى حل المشكلات ذات الأصول الاجتماعية. فإذا كان ذلك متوقعاً من جانب البيت الأبيض فى عهد الحزب الجمهورى، الذى كان يتمسك بالأيديولوجية المحافظة لمدة طويلة، فإن غير ذلك يعد أمراً مثيراً للدهشة. إن انتقاد الإدارة الأمريكية ليس له أولوية فى جدول الأعمال الجمهورى، إلا أن أحد الأسباب الثلاثين المحتملة هو «المهارات الإدارية التى عفا عليها الزمان وقصر النظر الذى يؤكد على الكم وليس الجودة».

وفى القرن العشرين، كانت الولايات المتحدة، زعيمة العالم فى مضمار الكم. وكانت فكرة الإنتاج الضخم أساساً ابتكاراً أمريكياً، وبدونها كان مستوى المعيشة فى الولايات المتحدة وحول العالم سيصبح أدنى بكثير. وقد يكون من الحماقة لدولة حجمها صغير مثل اليابان، وتعرضت قاعدتها الصناعية للدمار فى أثناء الحرب العالمية الثانية، أن تتصور مجرد منافسة الولايات المتحدة من حيث كمية الإنتاج. وفى أعقاب الحرب العالمية الثانية، تعلمت اليابان على أيدى الأمريكيين المنافسة ليس فى مجال الكم ولكن فى مجال الجودة. وكانت أساليب الجودة هى التى تدفع إنتاجية اليابان إلى أعلى، فى الوقت الذى توقفت فيه الإنتاجية الأمريكية عن الارتفاع. وعن طريق إزالة الأخطاء والحاجة إلى إعادة تشغيل أو إصلاح الأشياء، كان اليابانيون ينتجون فى مصانعهم منتجات أكثر بمجهود أقل، وهذا هو ما نطلق عليه الإنتاجية.

وأعلى جائزة للجودة فى اليابان، يطلق عليها اسم «جائزة ديمنج»، حيث يتم بث مراسم تسليمها سنويا على شاشات التليفزيون اليابانى على النطاق القومى. ويتم منح الجائزة مكافأة على الاعتماد على فلسفة ديمنج للجودة، واعتباراً من الخمسينيات، ساعد الاهتمام بجائزة ديمنج على نشر هذه الفلسفة عبر اليابان.

وفى أعقاب الحرب، كان اليابانيون فى أشد الحاجة لإعادة بناء اقتصادهم، وكانوا مستعدين للتعلم والتغيير وتجريب أساليب جديدة فى التفكير. وربما كان الإحساس الجارف باليأس القومى هو الدافع على انتشار الفلسفة بهذه السرعة. وربما ساعد على انتشارها كذلك ضيق المساحة الجغرافية وتجانس السكان. ولكن مهما تكن أسباب نجاح اليابان الاقتصادى، نجد أن الفائزين بجائزة ديمنج قد ضمنوا جميعهم النجاح المالى المستمر.

وقد أدى ما فعلته جائزة ديمنج لليابان إلى إنشاء جائزة للجودة فى الولايات المتحدة.

وخلال الاستعداد لمؤتمر البيت الأبيض حول الإنتاجية على عهد الرئيس رونالد ريجان، تم تشكيل لجان فرعية عديدة لدراسة ما الذى يمكن فعله لحل مشكلة الإنتاجية. وقد كانت إحدى هذه اللجان الفرعية، والتى رأسها «ديفيد كيرنس» من شركة «زيروكس» مختصة بدراسة احتمال

إنشاء جائزة قومية لتحسين الإنتاجية. وقد طلب ترىباس الذى كان يعرف «كيرنس» من خلال عملهما معا فى شركة «زيروكس»، أن يكون عضواً فى هذه اللجنة الفرعية، ووافق «كيرنس». ومن خلال إعادة كتابة اقتراح الجائزة حوّل تريبوس، الذى درس أصول وقواعد جائزة ديمنج، التركيز من الإنتاجية إلى الجودة. ولم يعارض أحد فى اللجنة الفرعية إجراء هذا التغيير طالما كان هناك شئ ملموس يمكن قياسه. ويقول تريبوس «بالنسبة إلى الكثير من الناس، مازالت الجودة خاصية غير ملموسة وغير قابلة للقياس». وقد حاول «ترىباس» بأقصى ما يستطيع أن يجعل جائزة الجودة القومية شبيهة بجائزة «ديمنج».

وكانت المشكلة الأولى هى جعل أى جائزة حقيقة واقعة. ويقول تريبوس إن ميز اعترض على التوصية بالجائزة، قائلاً إن الحكومة ليس منوطاً بها العمل من أجل منح الجوائز. وقبل ذلك بعامين، قال ريجان «إن الحكومة ليست هى الحل»، وفى بيته الأبيض، لم يكن هذا القول شعاراً بل كان «عقيدة نايسين». وقالت الشخصيات التى عملت فيما بعد فى الكونجرس فى مجال الجائزة إن إدارة ريجان كان فيها أيديولوجيون أكثر من خبراء فى المواقع الرئيسية أكثر من أى إدارة أخرى فى الزمن الحديث. ويستعيد جيم تيرنر مدير هيئة اللجنة الفرعية التابعة لمجلس النواب الأمريكى الخاصة بالتكنولوجيا والمنافسة، ذكرياته قائلاً: «إنهم أيضاً لم يفهموا ماذا تعنى كلمة جودة». وفى عام ١٩٨٣، لم يكن هناك كثير من الناس يعرفون شيئاً كذلك عن كلمة الجودة، وظلت فكرة جائزة الجودة متوقفة لا تحرك ساكناً لما يربو على عامين، حتى قيض لها مسئول تنفيذى فى إحدى مؤسسات المرافق العامة ليعيد تحريكها من جديد.

وقد توجه جون هودبيرج رئيس شركة «فلوريدا باور آند لايت» فى ميامى، إلى النائب «دون فوكوا» (ديمقراطى - فلوريدا) فى مجلس النواب الأمريكى، والذى كان يشغل منصب رئيس لجنة مجلس النواب للعلوم والتكنولوجيا، ليقنعه بأن الجودة قد جعلت لليابان التميز الاقتصادى، وأن جائزة قومية للجودة من شأنها أن تساعد على مكافحة ذلك. وفى شهر يناير ١٩٨٦، أرسل فوكوا السيد تيرنر إلى شركة فلوريدا باور آند لايت لينظر فى مسألة ما الذى يتم إجراؤه هناك فى أسلوب الجودة. وبعد ذلك بأعوام ستة، كان تيرنر لا يزال يتذكر بوضوح حماس الناس هناك، مما جعله يقتنع بأن أسلوب الجودة لم يكن مجرد حماس عابر لبرنامج لتحسين الإدارة. وتوجه فوكوا إلى اليابان ليرى كيف تعمل جائزة ديمنج. ويقول تيرنر: «إذا لم يكن هناك نموذج جائزة ديمنج فى اليابان، فإننى أشك أن تحصل على جائزة للجودة هنا». وفى صيف ١٩٨٦، قدم فوكوا مشروع قانون لإقامة وتنظيم جائزة قومية للجودة، إنطلاقاً من تقديم خدمة إلى هودبيرج أكثر من

أى غرض آخر. وتم إجراء جلسات استماع حول هذا الموضوع داخل مجلس النواب، غير أن مشروع القانون لم يتقدم. وفى نهاية فترة دور الانعقاد، تقاعد «فوكوا» بعد قضاء مدة ٢٤ عاما عمل خلالها فى مجلس النواب، منها ثمانية أعوام كرئيس للجنة العلوم والفضاء والتكنولوجيا.

وفى دور الانعقاد التالى للكونجرس، تولى أمر الدفاع عن الجائزة النائب «دوج والجرين» (ديمقراطى ـ بنسلفانيا) وذلك انطلاقاً من أسباب شخصية بحتة. ويقول «والجرين»: «كان (فوكوا) أثيرا لدى، وكنت أحبه كثيراً جداً». وكان ينظر إلى إنجاز الاقتراح الخاص بإقامة جائزة الجودة عبارة عن تكريم لـ فوكوا. ورأس والجرين اللجنة الفرعية للعلوم والبحوث والتكنولوجيا التى عقدت جلسات الاستماع حول اقتراح فوكوا عام ١٩٨٦ والاقتراح الذى أعيدت صياغته عام ١٩٨٧. كان هوديبرج الشاهد الرئيسى خلال هذين العامين، ووضع ما كان يعتقد أن تكون عليه الجائزة. ويقول: «أولاً لا بد أن تكون للجائزة مكانتها الرفيعة». وكان يطالب بأن يقوم الرئيس بمنحها بنفسه. ويقول «ثانياً، أعتقد أنه من الواجب أن تمول الجائزة تمويلاً ذاتياً». وكان لا يريد استخدام أموال الضرائب. وثالثاً: وهو الشئ الذى يمثل جوهر كل شيء، يجب أن يكون الفوز بالجائزة وفقاً للطريقة التقليدية القديمة.. أى أنها لا بد أن تكتسب».

وكان من بين الشهود الآخرين فى جلسات الاستماع الأولى عام ١٩٨٦ المستر تريبوس الذى كان يعمل حينئذ مديراً لمركز دراسة الهندسة المتقدمة فى معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا*. وكذلك الدكتور جوزيف جوران، رئيس «معهد جوران»، وهو أحد الشركات الرائدة فى أمريكا للاستشارات التى تعمل فى مجال الجودة. وفى عام ١٩٨٧، ونظراً لالتزامات أخرى، أرسل بيانه مكتوباً تأييداً للجائزة مع أحد نواب رئيس المركز الخاص به.

وداخل الكونجرس، لم تكن هناك معارضة نشيطة. وحينما أرسل مشروع القانون من اللجنة إلى جلسة مجلس النواب، حمل مساندة من مالكولم بولدريدج، وزير التجارة، الذى سره «أن تكون رغبة الرئيس الشخصية والسعى إلى التميز محفورة على ميدالية الجائزة». وقد ووفق على الجائزة فى مجلس النواب ومجلس الشيوخ بسرعة وبدون معارضة، ويرجع السبب جزئياً إلى عدم رغبة أحد فى الاقتراع ضد الجودة، أما السبب الأكبر فهو يرجع إلى الجهود الكبرى التى بذلها فريق العمل من أجل ضمان ألا يقع أى خطأ. ويقول والجرين: «لقد كانت المسألة طبيعية

---

* خاض «تريبوس» تجارب ناجحة عديدة فى الصناعة، والحكومة، والتعليم، والاستشارات، وهو يعمل الآن فى حقل الطاقة التجريبية.

سياسياً. ولم تكلفنا شيئاً، وكانت مع الاتجاه السائد، وكانت مؤيدة للأعمال التجارية والصناعية». وكانت العقبة الوحيدة التى يمكن توقعها تأتى من البيت الأبيض، حيث أن الرئيس الذى كان عليه أن يوقع على المشروع ليصبح قانوناً يريد أن تبقى الحكومة خارج مجال مشروعات الأعمال.

وعلى الرغم من أن والجرين قدم مشروع القانون من أجل تكريم دون فوكوا، إلا أنه لم يحاول أن يطلق اسم فوكوا على هذه الجائزة؛ حيث لم يكن ذلك تنبؤاً سياسياً لائقاً. وحول ذلك يقول : «إذا كنت محظوظاً، فإنك تجد اسمك وقد أطلق على أحد المبانى الفيدرالية فى مقاطعتك، وليس على جائزة قومية». ومع ذلك فقد كان الاسم الذى أطلق على الجائزة القومية هو أكثر الاحتمالات التى دفعت ريجان إلى التوقيع على القانون.

كان وزير الخارجية بولدريدج صديقاً حميماً للرئيس الأمريكى رونالد ريجان، حيث اعتادا على ركوب الخيل سنوياً. كان بولدريدج كذلك هاوياً من هواة مسابقات الروديو. وكان قد ولد فى مدينة أوماها بولاية نبراسكا الأمريكية عام ١٩٩٢، إلا أن بولدريدج لم يكن من العاملين الفقراء فى مزرعة. فقد كان أبوه عضواً فى الكونجرس، وتخرج مالكولم بولدريدج من جامعة ييل وحصل على درجة فى اللغة الإنجليزية. ومع ذلك فقد شق طريقه صوب النجاح. حيث كان قد بدأ من الصفر عاملاً فى أحد المسابك ليصبح بعد ذلك رئيساً للشركة فى غضون ثلاثة عشر عاماً. وحينما كان يعمل فى إحدى إجازاته الصيفية فى أثناء الدراسة، اشتغل فى إحدى مزارع نبراسكا، حيث تعلم مهارات ربط وتقييد العجول، وهى واحدة من الأحداث العديدة فى الروديو الكلاسيكى. ومنذ ذلك الحين، لم يتخل عنها أبداً، كان إعجاباً برعاة البقر معروفاً للجميع. وذات مرة سألوه: لماذا تستمتع بصحبة رعاة البقر، رد قائلاً: «إنهم قوم لا يتكلمون ما لم يكن لديهم شئ يتحدثون به». (وسواء أكان مرد ذلك إلى إعجابه بالكتمان وقلة الكلام أو طبيعة دراسته وتعليمه للغة، نجد أن بولدريدج خاض معركة خاسرة لجعل الموظفين الـ ٣٨,٠٠٠ فى وزارة التجارة يكتبون لغة إنجليزية سليمة. وكان حرياً به أن يمنح جائزة مكافأة له نظير هذا الجهد، ولكن لم يمنح شيئاً). وكان قد فاز بجائزة «رجل روديو المحترف» لعام ١٩٨٠، وتم انتخابه عضواً فى قاعة رعاة البقر القومية للمشاهير عام ١٩٨٤.

ولقد أدت هوايته للروديو إلى مصرعه فى يوم السبت الموافق ٢٥ يوليو عام ١٩٨٦.

فقد كان يمارس هواية الروديو فى مدينة والنت كريك بولاية كاليفورنيا، حينما تراجع جواده إلى الخلف وسقط عليه. ومن الممكن أن يكون السرج قد ضرب الحزام الضخم الذى يتمنطق به، وكان مفضلاً لديه، ولكن أياً كان ما حدث، فلم ينجح الأطباء فى إيقاف نزيف الدم

الناتج من الجروح الشديدة فى البطن. وحينما انخفض ضغط دمه بسبب افتقاده للدم، توقف قلبه عن العمل، ومات عن ٦٤ عاماً.

وفى يوم الخميس الموافق ٥ أغسطس ١٩٨٦، وفى قاعة مجلس الشيوخ الأمريكى، تم تلاوة مشروع قانون مجلس النواب رقم ٨١٢ لإقامة جائزة قومية للجودة، وتم تلاوته على النحو التالى: «جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة». فكان ذلك التعديل الوحيد الذى أجرى على القانون فى كل من المجلسين. وقال عضو مجلس الشيوخ إرنيست ف. هولينجز (ديمقراطى من كارولينا الجنوبية) لزملائه بمجلس الشيوخ: «لسوف نفتقد بولدريدج بمرارة. وأعتقد أن هذا القانون سيكون أسلوباً سليماً للاعتراف بكل من الرجل والقيم التى عبر عنها خير تعبير». ووقع الرئيس مشروع القانون فى ٢٠ أغسطس ١٩٨٦، بعد أقل من أسبوعين فى أعقاب مروره من الكونجرس.

ومن المعرف به بصفة عامة داخل أروقة السياسة فى واشنطن، أنه إذا لم يحمل مشروع قانون اسم مالكولم بولدريدج، وحتى يتسنى للرئيس أن يكرم صديقه القديم، لما كان الرئيس رونالد ريجان قد وقعه. وسواء أكان هذا حقاً أم لا إلا أنه يعتقد أنه الصواب، وهذا يكفى. «وكان من الممكن ألا يرى مشروع القانون الضوء» على حد قول تريبوس «إذا لم يكن دوج والجرين من الكياسة بحيث يرى أن هذا هو السبيل الوحيد الذى يتسنى عن طريقه تمرير المشروع من البيت الأبيض». ومع ذلك، يقول والجرين إن هذه الفكرة ليست فكرته. وأنها إنما جاءت من شخص ما فى وزارة التجارة، غير أنه لا يستطيع تذكر من هو. ولا يستطيع تيرنر كذلك أن يتذكر من هو. إن الشخص الذى كان له من العبقرية ما جعل جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة تتخطى آخر العقبات لا يزل مجهولاً لدينا.

وقبل أن يتحرك مشروع القانون من خلال الكونجرس، كان يتعين على المتقدمين به أن يكونوا قادرين على تحديد من الذى سوف يتولى إدارة الجائزة. وكان من الممكن أن تصبح فى أيدى الجهاز الخطأ، جائزة سياسية أو أداة لكسب الشعبية. وإذا أريد أن تكون لها أى قيمة، فإن شرط هوديبرج الثالث – أن الجائزة لا بد أن تكتسب – يجب ليس فقط أن يكون صحيحاً بل وواضحاً. إن جائزة بولدريدج ينبغى أن يكون شأنها شأن زوجة القيصر التى هى فوق مستوى الشبهات. وبعد أن قامت الإدارة الأمريكية بدراسة مؤسسات عديدة لتكون هى إدارة الجائزة، استقر رأى كل من والجرين و تيرنر وغيرهما بدون حماس على اختيار وزارة الخارجية الأمريكية والمكتب القومى للمعايير الذى أصبح اسمه المعهد القومى للمعايير والتكنولوجيا NIST (ونحن

نحب الاسم القديم أكثر، ولكن لأمور تتعلق بالسياق، سوف نستخدم الاسم الجديد أو اختصاره طوال الوقت).

أنشأ الكونجرس عام ١٩٠١ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا ليتولى وظيفة البحث العلمي الأساسي وتعريف القياسات الفزيائية. فإذا لم يبد ذلك شيئاً هاماً، فلك أن تتخيل الحياة إذا كانت كل محطة من محطات الوقود لها حق تقرير كم لتراً من الوقود فى الجالون الواحد، وإذا كان من حق كل محل أقمشة أن يقرر حجم القماش فى الياردة الواحدة، وإذا كان من حق كل صاحب مصنع أن يقرر ما هو حجم البطارية طراز (أأ). ويقوم المعهد القومى للمعايير والتكنولوجيا بوضع المقاييس والمعايير ويبتكر أساليب جديدة وأكثر دقة للقياس، مما يشرح السبب فى اختراع أول ساعة ذرية من أجل قياس الزمن فى الجزء من المليار من الثانية.

إن طبيعة عمل هذا الجهاز علمية وتكنولوجية بحتة، وليست سياسية، وفى عام ١٩٨٧، كان يعتبر إلى حد ما كئيباً ومهملاً سياسياً. ولكن كان يعتبر جهازاً أميناً ومحايداً، وفى المجتمعات العلمية العالمية، كان ينظر إليه على أنه ليس فحسب محترماً وإنما مثير للإعجاب. فإذا كانت الفكرة هى وضع القياسات الموضوعية لجائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة، فأى جهاز يكون أفضل من المعهد القومى للمعايير والتكنولوجيا الذى كان وجوده فى الأساس لأداء هذا العمل؟ وحتى ديمنج، وهو من غير المتحمسين لجائزة بولدريدج، يعترف: «إنهم على الأقل وضعوا الجائزة فى مكانها الصحيح».

وقد عهد بمهمة وضع المعايير إلى كورت رايمان الذى انضم إلى الجهاز باحثاً كيميائياً عام ١٩٦٢، وهى السنة التالية لحصوله على درجة الدكتوراه من جامعة ميتشيجان. وقد تولى مناصب تدرجت فى أهميتها داخل هذا الجهاز وفاز بجائزة «رانك»، التى تعد أعلى جائزة داخل جهاز الخدمات التنفيذية العليا للحكومة. وقد وصفه تريبوس بأنه «رجل عاقل للغاية، وأنه رجل رائع». وفى ربيع عام ١٩٨٧، حافظ على اضطراد تقدم مشروع قانون الجائزة داخل الكونجرس، وكان يبحث عن مفاهيم محتملة من شأنها أن تكون ذات نفع بالنسبة إلى جائزة الجودة. وحينما أطلق اسم بولدريدج على الجائزة، اجتهد وبذل جهداً طيباً وبدا أن مشروع القانون سوف يوافق عليه. وقيل لرايمان فى أواخر سبتمبر إن وزير التجارة القادم، وهو سى. ويليام فيرتى الإبن، الرئيس السابق لقوة مهمة العمل الرئاسية حول المبادرة الخاصة، طالب الرئيس ريجان بتقديم الجوائز الأولى، وهو ما كان يعنى أن يتم منح الجائزة فى العام القادم ١٩٨٨. وأصبح معدل

العمل لوضع المعايير مثيراً، حيث كان العمل يستمر لمدة سبعة أيام فى الأسبوع، وعلى مدار سبعين ساعة أسبوعياً.

وحول ذلك يقول رايمان إنه تحدث إلى عشرات الأشخاص. وتم استشارة الخبراء الأربعة وهم ديمنج، وجوران، وفيليب ب. كروسبى، والدكتور أرماند ف. فيجينبوم، وهو خبير متخصص فى الجودة منذ الأربعينيات ـ وقد تمت استشارتهم فى سبتمبر وأوائل أكتوبر. وقد أعجب بالفكرة كل من جوران وفيجينبوم، أما ديمنج وكروسبى فلم ترق لهما هذه الفكرة. ورفض ديمنج المشاركة فى أية جائزة لم تقم على أسس من فلسفته. وبعد ذلك فى وقت لاحق، كتب كروسبى أن الجائزة يمكن «أن تكون مدمرة لمشروعات الأعمال تماما، كما يكون إلغاء النظام مدمراً للمدخرات وصناعة القروض».

وحتى مع الاعتراف باحتمال ظهور مشكلات، فإن الذين اجتهدوا لجعل جائزة بولدريدج حقيقة واقعة تعجبهم الخطوات التى تمت. أما والجرين فيقول إنه والآخرين الذين عملوا فى مشروع القانون، لم يتوقعوا «كيف سيتم استيعاب الجائزة ومنحها الحياة والروح الخاصة بها» من جانب قطاع الصناعة الخاص. ويقول تيرنر إنه بعد عامين فقط، بلغت درجة الشعبية والقبول بجائزة بولدريدج ما كان يتوقعه لها بعد عشرة أعوام.

واستمرت الجائزة تحظى بالتأييد من الرئاسة. وقد منح الرئيس جورج بوش نفسه جائزة بولدريدج ثلاث مرات على مدار الأعوام الأربعة التى قضاها فى منصبه، وفى العام الرابع انشغل تماماً بحرب الخليج الفارسى. ويتوقع المسئولون أن الرئيس بيل كلينتون سوف يقدم جوائز عام ١٩٩٣. وقد اقتبس غلاف عناصر الجائزة لعام ١٩٩٣ العبارة التالية التى قدمها هو: «إن استمرار التركيز على الجودة من جانب الشركات الأمريكية أمر هام للغاية. وهذا هو الذى يجعل من عبارة "صنع فى الولايات المتحدة الأمريكية" أمراً باعثاً على الفخار». إن الرئيس كلينتون مألوفة لديه نظم الجودة فى الحكومة. وكانت لولاية أركانساس حركة جودة متنامية حينما كان محافظاً لها. فضلاً عن ذلك فإنه مهتم بمشكلة نمو الإنتاجية. وفى كلمة ألقاها فى يولية ١٩٩٣، قال أمام الجماهير فى شيكاغو «إن الإنتاجية سوف ترتفع ارتفاعاً دراميا» إذا تمكن كل عامل من قراءة الكتب الثلاثة الآتية: «القيادة فن Leadership Is an Art »، و «الخصال السبع للأفراد الأكثر تأثيراً The Seven Habits of Highly Effective People"، و «دكتور ديمنج: الأمريكى الذى علم اليابانيين الجودة Dr. Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality"

وكافة الدلائل تشير إلى أن الرئيس ووزير التجارة رون براون سوف يستمرون فى مساندة جائزة بولدريدج. وتكلم براون أمام اللقاء السنوى للبحث عن التميز وذلك بعد أقل من شهر فى أعقاب تولى الإدارة الجديدة للمسئولية. ومن الناحية النظرية، بطبيعة الحال، يمكن للجائزة الاستمرار بدون دعم الرئيس، ولكن لا شك أن منح الرئيس للجائزة يضمن الشهرة والمكانة.

لقد تم إنشاء جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة بناءً على قرار من الكونجرس ويمكن أن تقتل كذلك بقرار من الكونجرس، ولكن ليس هناك إشارة بأن الكونجرس سوف يبحث هذا الموضوع. وفى الحقيقة، يقوم الكونجرس فى دور انعقاده الـ ١٠٣ بالنظر فى مشروع قانون من أجل إزالة القيود التى تحدد عدد كل فئة من الفائزين فى اثنين فقط. وفى حالة إمرار مشروع القانون، يمكن منح جائزة بولدريدج إلى عدد كبير من شركات الصناعات التحويلية، ومشروعات الأعمال الصغيرة وشركات الخدمات يشمل كل المستحقين للجائزة. وربما كانت أهم الملامح الخاصة بهذا المشروع هى أنها ستنشئ جائزة بولدريدج للتعليم. وحتى كتابة هذه السطور، كان مشروع القانون قد مر الموافقة من مجلس النواب وهو الآن فى انتظار إقراره من جانب مجلس الشيوخ. وفى المعهد القومى للعلوم والتكنولوجيا، حيث يتم دراسة جائزة التعليم، هناك مجهود آخر من شأنه أن يوسع جائزة بولدريدج لتشمل الرعاية الصحية أيضاً.

إن جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة بحاجة إلى النوايا الحسنة داخل الكونجرس حتى تستمر. إنها أيضاً بحاجة إلى تأييد مجتمع الأعمال. وكل ما تتكلفه الحكومة هو مرتبات قليلة داخل المعهد القومى للعلوم والتكنولوجيا، وهى مبالغ لا تكاد تذكر بالنسبة إلى الميزانية الفيدرالية. ويتم تمويل برنامج جائزة بولدريدج عن طريق منح قدمتها الصناعة، وعن طريق رسوم التقديم ـ التى تبلغ ١٢٠٠ دولار على الأقل بالنسبة للشركات الصغيرة، و ٤٠٠٠ دولار بالنسبة للشركات الكبرى، بالإضافة إلى الرسوم الأخرى الخاصة بزيارات الموقع وبمراجعات الأقسام المكتوبة فى المراجعة. أما عدد الطلبات والمعايير المطبوعة والموزعة (أو التى يتم نسخها وتوزيعها توزيعاً غير رسمى عن طريق الشركات) فقد ظل مرتفعاً، إلا أن عدد الطلبات الرسمية للجائزة انخفض انخفاضاً طفيفاً بسبب مجموعة متنوعة من الأسباب الاقتصادية التى يبدو أنها مؤقتة. وثمة سبب آخر محتمل هو اعتقاد المسئولين التنفيذيين للشركات بأن إدخال نظام الجودة يستغرق سنوات قبل أن تتمكن الشركات من التقدم لجائزة بولدريدج. أما الاحتمال الآخر فهو أن عدداً كبيراً من الولايات تستخدم معايير بولدريدج لإقامة جوائز ولايات، وفى نفس هذا الوقت هناك شركات تقدم طلبات للحصول على جوائز الولاية أولاً، ربما كتدريب للتقدم على المستوى القومى.

وطالما كانت مكانة الفوز ترجع تكلفة وأعباء التقديم، فإن مستقبل جائزة مالكولم بولدريدج القومية للجودة سوف يكون آمناً. وعلى أية حال، لم تبلغ الجائزة حتى الآن الهدف الذى وضعه المؤيدون الأصليون حينما كانوا يكافحون من أجل القانون ـ إنشاء جائزة جودة فى الولايات المتحدة تحظى بنفس القدر من الاهتمام الذى تحظى به جائزة ديمنج فى اليابان.

٨

• • • • •

التعـليم والـرعاية الصـحية

«إننى أدفع المال إلى ناظر المدرسة... ولكن تلاميذ المدرسة
هم الذين يعلمون ابنى»
ـ رالف والدرو إمرسون

لقد تبنى أصحاب زيتك التى فازت بجائزة بولدريدج نظام بولدريدج لإدارة الجودة ليس لأنهم اعتقدوا أنه سهل أو مجرد تسلية، وإنما تبنوه لإيمانهم بأنه ضرورى للبقاء فى مجال مشروعات الأعمال. كان الدافع لذلك هو البقاء. وحتى بالنسبة لصناعة التزويد بالطاقة التى كانت تعرف حينذاك بأنها متواضعة، نجد أنه عاجلاً أو آجلاً تتحول بعض الشركات بفعل الحوادث أو الحظ أو التنوع أو القصد إلى مستوى أقل تواضعاً، وتستولى على عملاء زيتك غير الراضين. والخيار بالنسبة إلى الشركة حينئذ هو إما الأخذ بالجودة أو ترك العمل. ولن يكون هناك من ينقذهم إن هم سلكوا السبيل الخطأ.

والآن، دعنا نتخيل ما الذى كان من الممكن أن يحدث إذا ضمنت«زيتك» الحصول على كميات متزايدة من التمويل، ليس فحسب لأمن الشركة ولكن رواتب عالية خاصة للمديرين، والإقبال المنتظم من جانب العملاء بغض النظر عن مدى عدم استجابتهم، أو عدم سعادتهم أو امتعاضهم. فإذا ضاق الوقت فإن العملاء قد يحصلون على الأقل، وإذا أرادوا الحصول على الكثير كما كان فى الماضى، كان لزاماً عليهم دفع المزيد فى المقابل. ثم تقوم لجنة ذات صلاحيات

واسعة بدراسة أداء «زيتك»، وكتابة تقرير حول تدهور الأحوال بها لدرجة مرعبة، ثم تطالب بصب المال إلى الشركة من أجل تحسينها. وبعد ذلك بعشرة أعوام، فإن تلك اللجنة أو لجنة شبيهة بها تقوم بعمل نفس الشئ مرة ثانية، حتى إذا لم يتم إجراء أية تحسينات فى المرة الأولى، وأصبح العملاء الآن دون شك على قدر من الفظاظة والتمرد والعنف أحياناً.

فإذا ضمن العمل التجارى البقاء تحت أى ظروف بصرف النظر عن مدى الفظاعة التى يصبح عليها، فليس هناك سبب اقتصادى للملاك لأن يورطوا أنفسهم فى صعوبة وإحباط التغيير، حتى ولو كان هذا التغيير يعنى التحسين. إن السبب الوحيد لإنجاز أى شئ هو إيمان الفرد بضرورة إيجاد سبيل آخر أفضل.

مرحباً بك فى عالم التعليم العام.

فى أبريل ١٩٨٣، وزعت اللجنة القومية للتميز فى التعليم تقريرها المؤلف من ٦٤ صفحة حول التعليم العام بعنوان: «أمة فى خطر». وانتهى التقرير إلى نتيجة مؤداها أن التعليم العام فى الولايات المتحدة يتم تدميره «بموجة المد المتصاعد من التواضع التى تهدد مستقبلنا كأمة وكشعب». وكتبت اللجنة فيما يبدو أنه مبالغة منها لتصعيد القضية «أنه إذا كانت هناك قوة أجنبية معادية حاولت فرض الأداء التعليمى المتواضع المعمول به اليوم على أمريكا، لكنا قد اعتبرناه عملاً من أعمال الحرب».

وبعد ذلك بأسبوع، انتهت قوة العمل القومية حول التعليم والنمو الاقتصادى إلى النتيجة الآتية: «إن مدارسنا لا تؤدى وظيفة كافية للتعليم تفى باحتياجات عالم اليوم فى مواقع العمل، وأقل من ذلك بالنسبة للمستقبل». ولقد تقبل الأمريكيون هذا الكلام قبولاً حسناً لأنهم فى ذلك الحين كان قد استبد بهم القلق من استمرار الأداء غير الجيد للولايات المتحدة على الصعيد الاقتصادى وفى المنافسات الدولية.

وفجأة، أصبح إصلاح المدارس مسألة مطلوبة سياسياً، حيث طالب الآباء بتعليم أفضل لأبنائهم. وفى كتاب «المدارس العليا»، الذى نشر عام ١٩٨٣ للدكتور إرنست ل. بوير، رئيس مؤسسة «كارنيجى» لتقدم التعليم افتتحه بهذه الفقرة التفاؤلية:

«احتلت أخبار التعليم مانشيتات الصحف ووسائل الإعلام مرة ثانية. إذ أنه بعد سنوات من الإهمال المخزى، عكف رجال التربية والسياسيون على فحص حالة التعليم ووجدوا نبضه ضعيفاً. لقد أثار القلق على صحة التعليم العام مجموعة كبيرة من الدراسات الجديدة، قدمت آمالاً

مزدهرة بأنه فى غضون السنوات المقبلة سنكون قادرين على تبنى خطة جادة ومتماسكة من أجل إصلاح المدارس. إن الاستحواذ على انتباه الرأى العام دائماً يكون بمثابة الخطوة الأولى فى المسيرة صوب التقدم فى أمتنا».

ولكن لم يكن ثمة مسيرة صوب التقدم. وفى أثناء السنوات العشر الماضية، أصبحت أحوال المدارس العامة فى الولايات المتحدة أسوأ ولم تتحسن. وعلى مدار العقود الممتدة منذ أربعينيات هذا القرن وحتى الآن، كانت تخرج على الأقل دراسة واحدة رئيسية حول التعليم الأمريكى العام، وانتهت كلها إلى أن التعليم العام سيئ وأنه آخذ فى التدهور. وعلى الرغم من الأموال التى تدفقت على التعليم العام، وعلى الرغم من اللوائح الجديدة والمتطلبات، وعلى الرغم من العمل الشاق والتضحيات التى قدمها المدرسون والنظار، وعلى الرغم من شقاء الطلاب وغضب أولياء الأمور، وعلى الرغم من التجارب المحيرة أحياناً والاضطرابات الاجتماعية التى أعقبت كل تقرير، هناك حقيقة مؤكدة وهى أن التعليم العام فى أمريكا غير منظم لإنتاج الجودة، وبالتالى فهو عاجز عن تقديم الجودة.

ولتحسين التعليم العام، ينبغى أن يتم تغيير النظام من التفكير الكمى إلى الجودة. وإلى أن يتم ذلك، فلن يقيض للجان وتقاريرها مهما تزايدت ولن يتسنى للإصلاحات التشريعية أن تجعله أفضل. إن المشكلة الأساسية فى تقرير «أمة فى خطر» هى أن هذا التقرير لم يعترف بوجود مشكلة فى النظام، ولذلك فقد أوصى بحلول صممت من أجل تحسين أجزاء من نظام التعليم العام، وليس من أجل تحويل النظام. وأوصى التقرير بتعيين عدد أكبر من المفتشين وإعطائهم أدوات اختبار أفضل. وتكرر القول: إن التفتيش لا ينتج جودة، وأن الاختبارات لا تنتج تعليماً.

وفى المدارس التى تم فيها تجريب نظام إدارة الجودة، أحدث ذلك اختلافاً هائلاً. وفى عام ١٩٩١، ومن واقع تقرير «إما الجودة وإلا» تحدثنا عن مدرسة ماونت إيدجكومبى Mount Edgecumbe العليا فى مدينة «سيتكا» بولاية ألاسكا، التى ربما كانت أشهر المدارس الناجحة فى مجال الجودة.

إن مدرسة «جورج وستنجهاوس المهنية العليا» تختلف عن مدرسة «ماونت إيدجكومبى» تماماً. وتقع مدرسة «ماونت إيدجكومبى» الداخلية التى تضم حوالى ١٦٠ طالباً فى مدينة لطيفة وجميلة إلا أنها عادة ممطرة ويقطنها حوالى ٧٠٠٠ شخص. أما مدرسة «وستنجهاوس» فقد

كانت تضم ١,٧٥٩ طالباً فى خريف عام ١٩٩٢، وتقع فى وسط بروكلين بمدينة نيويورك، على بعد مربعين من النهر الشرقى، وقد انحشرت فى شارع «جونسون» بين مدخل ومخرج كبارى بروكلين ومانهاتن. وبعد ذلك بعمارات قليلة، تقع المحكمة الفيدرالية، ومحكمة الولاية، ومحكمة الأحوال الشخصية. والمنطقة الآن منطقة عمال وصناعة أساساً، إلا أن هناك بعض الممتلكات السكنية بما فى ذلك مشروع الإسكان الشعبى «فورت جرين». وحتى منتصف الثمانينيات، كانت المناطق المجاورة عبارة عن مجموعة من واجهات المحلات العتيقة والخاوية. ولقد تم إزالة هذه المبانى جميعها من أجل إقامة «الميتروتيك Metrotech»، وهو عبارة عن مشروع يموله القطاعان العام والخاص ويشتمل على إنشاء كلية، وبنك، وشركة خدمات عامة تحيط بالمدرسة.

إن مبنى المدرسة المؤلف من أربعة طوابق إنما هو عبارة عن معمار نمطى للمنشآت. وهناك جزء «قوطى» قديم تم بناؤه عام ١٩٠٦ من الحجارة الرمادية. وكانت به لوحات حائط لإدارة مشروع الأعمال لعصر الكساد العالمى فى القاعة الكبرى، إلا أنها دمرت فى أثناء عملية تجديد. أما المدخل الرئيسى فقد تم بناؤه فى عهد حديث حيث شيد عام ١٩٦٣ من الطوب ذى اللون الأبيض. وتجد على جانبى الرواق الخرسانى المؤدى إلى المدخل الرئيسى حدائق زهور وأشجار زرعها بعض المدرسين والطلاب، ويقع على يمين المدخل شجرتان أخريان تم غرسهما لذكرى الطالبين اللذين قتلا فى المنطقة المجاورة. وفى عام ١٩٩١ أصيب أحد الطلاب بالشلل النصفى حينما أطلق عليه الرصاص داخل المبنى من أحد المقتحمين.

وهذا الحادث يشرح لنا نظام الأمن المعمول به داخل الجدران، حيث يجب على جميع الطلاب أن يعبروا الأبواب المزودة بأشعة إكس، وتقوم هذه الماكينات بفحص كتبهم وحقائبهم، وهناك ماكينة ثالثة تختار الطلاب اختياراً عشوائياً لإجراء المزيد من الاختبارات والتفتيشات عليهم. وقد زودت هذه الماكينات بأجهزة كشف وفحص الأدوات المعدنية. وهناك طلاب مسلحون يحلو لهم التسلح حتى فى المدن الصغرى، وهذا الأمر شائع داخل المدارس فى وسط المدن مثل مدرسة وستنجهاوس. (ويبدو أن الأسلحة منتشرة على وجه خاص فى مدينة نيويورك، التى أصبح لديها قوة أمن مدرسية مؤلفة من ٢٦٠٠، وهو رقم يزيد عن قوات الشرطة المخصصة لمدينة من الحجم المتوسط).

ومن الناحية الرسمية، المدرسة مفتوحة لأى طالب فى مدينة نيويورك، إلا أن ٨٥ بالمائة من الطلاب يأتون من بروكلين. ويبلغ إجمالى عدد الطلاب حوالى ٧٥ بالمائة من السود، و٢٢ بالمائة من أصول لاتينية، و٢ بالمائة آسيويين، و ١ بالمائة فقط من البيض. وبدأت هذه المدرسة الدراسة

للبنين فقط، ولم تكن تسمح بدخول الإناث حتى السبعينيات؛ وإن ظلت تضم الذكور بنسبة عالية جداً*.

ويعانى الطلاب من المشكلات المعتادة التى توجد دائماً فى داخل المدن الكبرى. حيث إن معظمهم من أسر ذات والد واحد، وأتوا من بيوت فقيرة، ونصفهم يستوفون شروط برنامج الغداء المجانى. ويصل الكثيرون منهم إلى وستنجهاوس وليس لديهم أى دافع للتعليم، وتاريخ من الفشل، واحتقار الذات، والضعف فى مادة الرياضيات، ومهارات القراءة. ومعظمهم يعتبرون أول الأبناء فى عائلاتهم الذين يتخرجون من مدارس عليا ـ إذا حدث أن تخرجوا. أما المفاجأة فهى أنه على الرغم من هذه المشكلات، نجد أن الكثير من الطلاب يتخرجوا من مدرسة وستنجهاوس بأعداد تفوق أعداد الخريجين من أغلب المدارس العليا بمدينة نيويورك. وبلغ معدل التسرب من مدرسة وستنجهاوس حوالى ٥ بالمائة، وهذا المعدل لا يقارب ثلث متوسط التسرب من باقى مدارس المدينة، وهذه الأرقام جاءت بعد أقل من ثلاثة أعوام من تطبيق برنامج الجودة الذى بدأ من القمة.

تولى لويس أ. رابابورت منصب ناظر مدرسة وستنجهاوس فى خريف ١٩٨٦ بعد أن غادرها سبعة نظار على مدار أعوام تسعة. وكان رابابورت بحاجة إلى الوظيفة «لأننى كنت أومن بإمكانية تحويل هذه المدرسة التى تعتبر أكبر الأسرار فى بروكلين إلى مدرسة ذات سمعة طيبة وتحظى بالاعتراف الواسع». وفى عام ١٩٨٧، جاء فرانكلين ب. شارجيل ليتولى وظيفة مساعد ناظر المدرسة، وكان صديقاً وزميلاً قديماً له، حيث كانا قد التقيا أول مرة عام ١٩٦٥ كمدرسين. ولم يكن أى منهما يعرف أى شىء عن نظام الجودة فى التعليم، إلا أنهما عام ١٩٨٨ وكجزء من برنامج العمل الموسع، حضرا حلقة دراسية حول الجودة تكفل بها بنك ناشيونال ويستمينيستر. وبعد أن حضر خمسة وعشرون من هيئة التدريس وأربعة وثلاثون طالباً حلقات نقاشية أخرى لبنك ناشيونال ويستمينيستر، توجه أحد المدربين التابعين للبنك إلى مقر المدرسة لكى يقوم بتعليم كافة هيئة التدريس بالمدرسة.

وسمع المستر شارجيل المزيد حول الجودة فى مجال التعليم فى أثناء حضوره اجتماعاً لجمعية أمريكية للتحكم فى الجودة بجامعة «فوردهام»، وفى خريف عام ١٩٩٠، توجه إلى حلقة

* وتعمل لجنة توجيه الجودة فى الوقت الحاضر لوضع برنامج يستهدف قبول المزيد من الطالبات الإناث.

نقاشية فى بوسطن حول الجودة فى التعليم. «وكانت هناك ورشة عمل يشرف عليها لاراى روشيليو الذى يعمل مديراً لمدرسة ماونت إيدجكومبى، على حد قول شارجيل الذى أضاف: «واستمعت إلى لاراى، ولم استطع أن أصدق ما أسمعه. لقد كان مربياً متحمساً ومهيأ لإجراء تغييرات درامية، وكان بالفعل قد شرع فى إدخال تغييرات درامية فى هذه المدرسة الصغيرة فى مدينة سيتكا بولاية ألاسكا. والتقيت بـ لاراى عقب انتهاء أعمال الورشة، وقلت له: 'يتعين عليك أن تزيد فى القول'». وشهد شارجيل بأن روشيليو اجتهد فى شرح كيفية عمل هذا النظام وأوصى بقراءة كتب ومجلات وشرائط فيديو.

ويتذكر رابابورت مكالمة شارجيل الهاتفية حينما عاد من بوسطن. قال شارجيل «لقد اكتشفتها.. وجدتها'!. فقلت: 'ما هو الشئ الذى وجدته؟!' فرد قائلاً: 'لقد عثرت على الإجابة على جميع الأشياء التى كنا نتحدث بشأنها وأخيراً بدأت فى أن تكون معقولة. لقد توصلنا إلى عملية، وسيكون هناك نظام، وفلسفة، لقد توافر كل شئ'». وفى يوم السبت، حينما كان الرجلان فى أجازتهما الأسبوعية، التقيا على طعام العشاء فى لونج أيلاند، وشرح شارجيل الشئ الذى تعلمه فى بوسطن ودور رابابورت فى هذا المضمار. وقال شارجيل «إذا قدر لهذا النظام النجاح، فسوف يكون من المتعين عليك أن تتبناه، وإلا.. فلا تسل عن أى تقدم، فلا محل له». وكان هذا الكلام حول ضرورة الأخذ بنظام الجودة الذى وضعه ديمنج الذى أصر على أن الجودة لا بد وأن تبدأ من القمة، فإذا عزف كبير المسئولين عن الأخذ به، فلن يكتب للبرنامج النجاح. ووافق رابابورت على الأخذ بنظام الجودة شريطة أن يشرف شارجيل على برنامج نظام الجودة بصفة منسق.

وفى ٣٠ يناير عام ١٩٩١، مثل رابابورت أمام أحد الاجتماعات لهيئة التدريس، وقال حسبنما تذكر شارجيل: «إن ما نقوم به من جهود لإصلاح مدرسة وستنجهاوس لا تنجح أبداً. وإننى بصفتى مسئولاً عن التعليم فى مدرسة وستنجهاوس، يعد هذا الفشل مسئوليتى. وبالتالى فإننى بحاجة إلى معاونتكم من أجل إنجاح هذه المدرسة». وجعل يتحدث حول أسلوب إدارة الجودة الكلية. وفى محاولة منه لإقناع هيئة التدريس المتشككة بأن هذه الجهود ليست هى الوصفة السحرية لتحقيق النجاح الباهر للتعليم، وعدهم قائلاً: «طالما كنت ناظراً، ستأخذ هذه المدرسة بتقنيات وأدوات إدارة الجودة الكلية من أجل الصمود أمام التحديات التى نواجهها».

ولم يتبع برنامج الجودة المطبق على مدرسة وستنجهاوس نظام إدارة الجودة الذى نادى به ديمنج بحذافيره. وإن كان قد استخدام النقاط الـ ١٤، ومن هنا كان أول شئ قام به أعضاء هيئة التدريس هو الإجابة على الأسئلة التالية: «ما الذى نعمله ولماذا نعمله؟». وكتب أعضاء هيئة

التدريس بيان مهمة فى محاولة منهم للتأكد من ثبات الغرض وجاء فى البيان.

إن غرض مدرسة جورج وستنجهاوس المهنية والتقنية العليا يتجسد فى توفير البرامج المهنية والتقنية والأكاديمية والتعليمية ذات الجودة، التى من شأنها أن تعظم القدرة الكامنة للطلاب فى عالم اليوم والمجتمع المعاصر الذى يشهد تغيرات تكنولوجية واسعة ودائبة.

وتهئية الطلاب لمجابهة تحديات عالمنا المتغير الذى يتسم بسرعة متغيراته، وفى عهد التنافس الدولى الكثيف، يتعين أن يكون كل طالب مهيأ لمواجهة متطلبات عالم العمل، ومقتضيات التعليم بعد الثانوى، والتعامل بنجاح مع تحديات الحياة.

وكان من الواجب أن يتلقى أعضاء هيئة التدريس بالمدرسة تدريباً على أساليب الجودة وأن يتم تعريف وتحديد المشكلات وتصنيفها حسب أولوياتها، والتغلب على تردد المتشككين، ليس على شكل فجائى وإنما فى الوقت المناسب، وقد تم ضم بعض المشككين بالنتائج المباشرة، ومن خلال استخدام هذه المدرسة لمناهج وأساليب الجودة، قللت المدرسة من عدد الطلاب الذين يقاطعون الدراسة بنسبة حوالى ٤٠ بالمائة، وكانت استجابة الطلاب ذوى الأداء الضعيف مثيرة للغاية، وفى شهر يناير ١٩٩١، اكتشف شارجيل و رابابورت أن هناك ١٥١ طالباً فشلوا فى جميع المواد الدراسية التى يتلقونها. وبحلول شهر يونية، تقلص هذا الرقم إلى ١١ طالباً فقط هم الذين فشلوا فى كل شئ.

ومدرسة وستنجهاوس واحدة من أكثر مائة مدرسة نظامية عالية فى مدينة نيويورك، وفى الوقت الذى فى استطاعتها أن تسيطر على نظامها الخاص إلى حد ما، لم يكن لديها سيطرة على النظام الموسع الذى تعمل فى إطاره، وكانت بيروقراطية مدارس مدينة نيويورك تصر على أن كل طالب يحصل على خطاب فيه درجات كل مادة ولا يسمح بعبارة «غير مستكمل». وكان يتم تغذية الكمبيوتر بهذه الدرجة ليطبع بعد ذلك تقارير تقليدية، فقال شارجيل: «إن الكمبيوتر يبرمج الأطفال ليكونوا فاشلين، إن الطلاب لا يفشلون فى مدرسة وستنجهاوس، وفقا للمعنى التقليدى للفشل»، فهناك البعض الذين يستغرقون وقتاً أطول لكى يحققوا النجاح، إلا أنهم لا يرسبون، وعندما تم نقل طلاب وستنجهاوس، كان ذلك بسبب أنهم اكتسبوا المهارات التى أهلتهم لذلك، ويأتى هذا على نقيض سياسة مجلس التعليم فى مدينة نيويورك التى تقيم الأقدمية وعدد السنوات التى يمضيها الطلاب من عمرهم فى المدرسة، ويعنى هذا أن يتم ترقية الطلاب للصفوف المتقدمة لاعتبارات السن أو الفترة الزمنية التى يقضونها فى الخدمة، وليس على أساس كفاءتهم.

ومنذ شهر سبتمبر عام ١٩٩٢، كان كل طالب بمدرسة وستنجهاوس قد وقع عقدا، وهو عقد تكتبه أصلاً هيئة التدريس بالمدرسة، وقد تم إعادة كتابته للعام الدراسى ١٩٩٣- ١٩٩٤ بمساعدة الطلاب، ويقع العقد فى صفحة واحدة ويبين بلغة واضحة ما هو مطلوب بالضبط من كل طالب فى سبعة مجالات محددة تتعلق بالدرجات، والحضور، والاستعدادات، والمشاركة داخل الفصل، أو العمل داخل الفصل أو الورشة، والواجب المنزلى، والامتحانات. وحتى يمكن ضمان اتساق التعليم بالقدر الكافى لمساعدة الطلاب، كان يجب على كل مدرس أن يعيد لكل طالب عشرة تكليفات منزلية مصححة وثلاثة اختبارات فى كل فترة دراسية.

وحتى يتسنى إفهام الطلاب أن المدرسة مكان مهيأ للتعليم، احتوى العقد على تحريم ومنع اصطحاب أجهزة الراديو وأجهزة إصدار الإرشادات (وهى التكنولوجيا التى يختارها متعاطو المخدرات من المراهقين)، والطعام والشراب، أو مضغ اللبان، أو الألفاظ الخارجة، أو الكتابة على الحوائط والأدراج، أو ارتداء القبعات داخل الفصول (مع استثناء المتطلبات ذات الطابع الدينى). وفى بداية برنامج الجودة، أكدت هيئة التدريس والعاملين على أنه مالم يتم إجراء تحسينات على مظهر المدرسة، فإنه لن يمكن إحراز أية تحسينات، وهذا هو الذى ساق المعنيين إلى إدخال فقرة فى العقد المكتوب تنص على ضرورة مراعاة الذوق. وبدا أن هذا الأمر قد نجح أمام أى زائر من الخارج، ولكن لم يخلو الأمر من تمرد يقوم به الطلاب وهى أشياء تضفى نوعاً من التشويق والإثارة على الحياة، فمثلاً قيل للطلاب ألا يرتدوا القبعات داخل مبانى المدرسة، فما كان منهم إلا أن استخدموا أربطة الرأس وحافة القبعات، ولا يوجد محامى «يفهم معنى حرفية القانون» مثل المراهقين.

وربما كان أكثر التغييرات التى أدخلتها برامج الجودة أهمية هو «برنامج تدريب التلمذة».

وتقع أكثر حالات التسرب ذات المعدل العالى بمدرسة وستنجهاوس عادة فى الفصل التاسع، وتصدق هذه الحالة على المدارس العليا بطول البلاد وعرضها، وذلك حينما يعانى الطلاب من عمر الرابعة عشرة والخامسة عشرة من المراهقة والتوتر النفسى والعصبى المصاحب لهذه المرحلة التى تتصف بالتغيرات الهرمونية العاصفة، ويعانون من الخوف من البيئة المدرسية الجديدة، حيث يكونون فى قاع السلم الاجتماعى والمدرسى. ومدرسو المدارس العليا لا يحبون التدريس لهذه الفئة من الطلاب وفصول الفصل التاسع، لأن الطلاب عادة لايلتزمون بالنظام وغير مهيئين. ويتم فى مدرسة وستنجهاوس فى الوقت الحاضر عمل التآخى بين كل طالب من الفصل

التاسع مع طالب أكبر أو أصغر سناً، ويكون الأكبر مسئولاً مسئولية جزئية عن تعليم الطالب الأحداث.

وقد اقترح برنامج التلمذة لأول مرة مدرسان هما صال جيوفانيللو و ويليام داونز، وكانا يدرسان للكبار، وكانت فكرة استخدام الكبار لمساعدة طلاب الفصل التاسع تبدو معقولة، وحدث أن أخذا فكرة التلمذة إلى رابابورت وتوقعوا أن يرفضها تماماً، حيث جرت العادة على أن يرفض نظار المدارس أية أفكار مبتكرة يقدمها المدرسون، وبدلا من أن يفعل ذلك، قال لهما اختبرا هذه الفكرة، كما المتبع فى أى برنامج للجودة فى مجالات الصناعات، وفعلا ذلك، وجربا الفكرة داخل الفصول التى يقومان فيها بالتدريس للكبار.

وبنهاية الاختبار، تم تلقين الكثير من المواد، وتحسنت الدرجات التى أحرزها الطلاب، وارتفعت نسبة الحضور، واتصلت إحدى أمهات التلاميذ وقالت إنها فى حالة منع ابنها من برنامج التلمذة، فسوف تسحبه من مدرسة وستتجهاوس. وطالب المدرسون الآخرون بأن تشارك فصولهم. وظهر أن اتجاهات الطلاب تحسنت تحسناً مفاجئاً، على الرغم من أنه من الصعوبة بمكان أن يتم قياس الاتجاه قياساً موضوعياً.

ويعتقد جيوفانيللو أن برنامج التلمذة يساعد طلاب الفصل التاسع لأنه «يزيل معظم المخاوف، ويشبه أن يكون لدى المرء شقيق أكبر أو شقيقة كبرى، ويشعرون براحة أكبر فى أثناء العمل مع الأكبر منهم». ويرى داونز فائدة للكبار كذلك، ويؤكد أنهم يتصرفون كأخوة أكبر أو كمدرسين، ويساعد هذا النظام الكبار على مراجعة المواد التى سبق وأن درسوها فى الماضى، لأن أفضل أساليب تعلم شىء ما تكون حينما يجد الإنسان أنه من الواجب عليه تعليمها لإنسان غيره، وفى ذلك يقول كريس زونيجا وهو أحد الطلاب الكبار بالمدرسة «أن هذا النظام يمكننى من إعادة ما سبق وأن تعلمته من المدرسين، إنه يبدو مثل التفاعل المتسلسل». ويقول بيسانج سوجريم أحد الطلاب الكبار: «سوف تشعر شعوراً طيباً للغاية لأنك سوف تحس بأنك ساعدت إنسانا ما على جعله يتعلم شيئاً». ويقول جورج زاياس، وهو طالب كبير كذلك: «يشبه هذا النظام قيامك بالتدريس لشقيقك الأصغر، ولذلك فإنه يمنحنى رضاءً عظيماً عندما أدرس لإنسان آخر لجعله يترك المدرسة وهو يشعر أنه قد تعلم شيئاً».

ويرى فى ذلك مارك جافور فائدة أخرى حيث يقول «إن هذا النظام يجعل المدرسة تخصص طلاباً مخلصين لتعليم الطلاب»، ويمضى مارك جافور قائلاً: «إن هذا النظام يقدم نوع المساندة التى كانت موجودة منذ عشرين أو ثلاثين عاماً مضت ومتاحة لكل فرد داخل الهيكل

العائلى، وإننى لأعتقد أنه نظام مثير جداً». ويعمل جافور فى شركة كولجيت ـ بالموليف إحدى شركات الأعمال التى تشارك فيها المدرسة، ويقول شريك آخر هو شيروود بليس من شركة أى. بى. إم. إن مدرسة وستنجهاوس مختلفة عن أى مدرسة أخرى سبق له أن درس فيها، وتجد الطلاب فيها منضبطين، ويقول راى بيترز يبدو أن لديهم إحساس أكبر بجدوى إنجاز الهدف، وإننى أعتقد أن الفصول الفكرى هنا شىء رائع» ويقوم راى بيترز بتدريس تكنولوجيا آلات الإنتاج ومشروعات الأعمال، ويعرب عن حبه لبرنامج التلمذة الصناعية، ذلك لأن الطلاب الأقدم يتصرفون كمسئولين، ويتصرف طلاب الصف التاسع بطريقة أكثر نضجاً، ولذلك فهى بيئة صالحة، لأن كل امرىء يبدو أكثر جدية وإدراكاً لسبب تواجده هنا.

ولم يعد الطلاب متوقعاً منهم أن ينصتوا فحسب للمحاضرات ثم يفعلوا ما هو مطلوب منهم، فآراؤهم تؤخذ فى الاعتبار، كما أنهم جزء من النظام، ويساعدون فى تقرير ما الذى سوف يتعلمونه وكيف يتعلمونه. وتقول جين بينيك، وهى مدرسة رياضيات، عن تلاميذها. «لقد وضعوا بأنفسهم معايير وضع الدرجات، كما قرروا أيضاً امتحان كل أسبوعين، وأنهم طالبوا بعقد امتحان مختصر كل يوم ثلاثاء، وكل هذا بدافع من أنفسهم، وهو أمر جديد بالنسبة لى، إلا أنه مع ذلك مثير، حيث أنهم بأنفسهم يطالبون بإجراء هذا العمل». وتمضى قائلة: «فى الماضى، كان يقال لى، إننى أنا المنوط بها كل المسئوليات ولى كل الصلاحيات والقدرة والمعرفة على التحكم والسيطرة على الطلاب.. والآن فإننى لم أعد أصدق أو أومن بذلك». وتؤكد «إن الطلاب لديهم المعرفة أما وظيفتى فهى أن أرشدهم لاكتشافها.. ولم أعد الطرف الذى يعطى أى شىء، وكل ما هنالك أننى أقوم بإرشادهم».

ومن الأشياء التى أرشدت الطلاب حديثاً إليها أن يكتبوا على قمة أوراق الاختبار الوقت الذى أمضوه فى الاستذكار استعداداً له. وحينما تم تصحيح الأوراق ورصد الدرجات وإعادتها، استخدم الطلاب رسماً بيانياً للمقارنة بين عدد الساعات التى قضوها فى الدراسة ومقدار الدرجات التى حصلوا عليها. وقد تبين أن الطلاب الذين أمضوا وقتاً أطول فى الاستذكار، حصلوا على درجات أعلى. فإذا كنت ستقول «كل امرئ يعلم هذه الحقيقة»، كلا، كل امرئ ليس على علم بهذا. لقد أصيب الكثير من الآباء بالدهشة حينما علموا أن على أبنائهم أن يكتسبوا المهارات اللازمة للتخرج، وبالنسبة لهم، فإن العلاقة بين ساعات الدراسة والدرجات المحصلة كانت اكتشافاً مكتسباً.

ويقول رابابورت إن المشاركة النشطة للطلاب فى تحصيل علومهم تعد واحدة من بين أهم

المتغيرات التى يخلقها نظام جودة التعليم والتحسين المستمر. وأن هذه المشاركة تسير لتجد طريقها إلى مكتب الناظر. وفى الأيام الماضية، كان ناظر المدرسة يصدر الأوامر، وكان على المدرسين أن يطيعوا. ولكنه لم يعد يفعل ذلك. ويقول : «إذا أردت العثور على أفضل السبل لإنجاز الأعمال، يتعين عليك التوجه إلى الأفراد الذين يتأثرون بها أشد التأثير ـ وهم الطلاب والآباء والمدرسون. وهم الذين سوف يخبرونك كيف تفعل ذلك». وأحد النجاحات التى يفتخر بها رابابورت هى اشتراك الآباء فى برنامج الجودة.. حتى إن قليلاً منهم تطوع لتلقى دورة تدريبية حول الجودة فى نهاية الأسبوع يقوم بتدريسها خبراء شركة آى. بى. إم. ولقد تزايدت العضوية فى رابطة الآباء المعلمين وصارت هذه المجموعة أكثر نظاماً عما كانت عليه قبلا، وهناك لجنة توجيه للجودة تشمل الآباء والطلاب وهيئة التدريس. ويقول شارجيل إن لجنة توجيه الجودة تدفع الآن برنامج الجودة داخل المدرسة.

إن مدرسة وستنجهاوس تقدم الخدمة لعملائها وهم الطلاب، وأولياء الأمور وهيئة التدريس فى الداخل، والكليات ومشروعات الأعمال فى الخارج. وقد تم فحص مشروعات الأعمال فى المجتمع المحيط للوقوف على كيفية إعداد الخريجين بصورة أفضل. وردت هذه الهيئات قائلة إن الشباب حديثى التخرج مطلوب منهم اكتساب مهارات أفضل فى التحدث، ولذلك فقد تم إضافة مادة إجبارية عن الخطابة فى السنة الأولى. وحينما سألت المدرسة إحدى الكليات المجاورة عما تريده الكلية، قالت إنها بحاجة إلى طلاب جدد لديهم درجات أعلى فى اختبار القدرات الدراسية. وأوضح رابابورت و شارجيل أن طلابهما لا يقدرون على احتمال المنهج الدراسى الخاص باختبار القدرات الدراسية، ولهذا فقد وافقت الكلية على تزويد المدرسة بطلبتها ليقوموا بتلقين التلاميذ المهارات المطلوبة*. وتتسم هذه العلاقة بأنها علاقة كلاسيكية لتبادل المنفعة بين المورد والمستهلك، حيث يقوم كل من الموظفين بمساعدة الآخر لتحقيق النجاح.

وتحتفظ شركة ريكو وهى عبارة عن أحد شركاء الأعمال ذات الارتباط مع مدرسة وستنجهاوس العليا بعلاقة مماثلة. وتقوم شركة تصنيع ماكينات التصوير اليابانية بتوريد قطع

---

* لا يعرف الكثير من الأمريكيين الذين يعجبون بنظام التعليم اليابانى مدى أهمية مدارس التلقين مرتفعة الرسوم الدراسية والتى اعتاد الطلاب اليابانيون حضور دروسها بصفة روتينية من أجل تعلم كيفية التدريب على اختبارات القبول بالجامعات وكيفية اجتيازها بنجاح.

الغيار، والتدريب، والمواد اللازمة للدورات التدريبية المخصصة لصيانة أجهزة التصوير. وفى مقابل ذلك، تحصل فى المستقبل على موظفين على درجة عالية من الكفاءة، وحول ذلك يقول واين أ. ميز أحد المسئولين بشركة ريكو: «إن ما نأمله من وراء عملية الجودة هو إدخال مفهوم التحسين المستمر للجودة.. وإدخال أساليب إصلاح الأعطال الإلكترونية على سبيل المثال، ولذلك، فإن هؤلاء الخريجين حينما يأتون إلى ريكو باحثين عن عمل، يكونون مؤهلين سلفاً، ومن هنا لا يكون لزاماً عليك أن تعيد تأهيل هؤلاء، أو إعادة تعليمهم أو تدريبهم للتعيين من بين الخريجين الحديثين». ولقد بدأت هذه العلاقة فى أعقاب قيام مسئولى شركة ريكو بجولة داخل المدرسة، قالوا بعدها لـ شارجيل «إن عملية الجودة التى تقوم بها صحيحة».

ويبدو أن اتحاد المدرسين المحلى التابع لاتحاد المعلمين الأمريكيين يوافق على ذلك. وينقل شارجيل عن ميشيل جراف المسئول عن شئون اتحاد المعلمين بالمدرسة قوله: «إننى بطبيعتى أرتاب فى كل شئ، وسوف أظل أشكك فى كل شئ. أما فيما يتعلق ببرنامج الجودة، فكل ما أعلمه هو أن هذه العملية ناجحة».

إن نظام إدارة الجودة قابل للتطبيق فى المدرسة سواء أكانت مدرسة وستنجهاوس العليا أو جامعة، وإلى جانب ذلك فإنه يعمل بنفقات أقل. إن هدف نظام الجودة ليس إنتاج الجودة فحسب، وإنما أن يتم ذلك بتكلفة معقولة. ويقول رابابورت «إن ميزانية مدينة نيويورك للتعليم تعرضت للتخفيض بمقدار سبعمائة وخمسين مليون دولار فى العامين الماضيين، ولذلك فإننا لسنا فقط نقوم بعمل نفس الشئ بنفقات أقل، وإنما نقوم بأعمال أكثر بنفقات أقل». وقد حدث فى السنوات الخمس الماضية، أن ارتفع عدد الطلاب المقبولين بمدرسة وستنجهاوس ارتفاعاً طفيفاً، إلا أن هيئة التدريس انخفضت بمقدار ٢١ بالمائة بسبب خفض الميزانية. وبالتالى فإن التعليم القائم على إنتاج الجودة الشاملة، على حد قول رابابورت، ليس أكثر تكلفة.

بل على النقيض، فإن التعليم العام القائم على استخدام نظام إدارة الكم التقليدية تتزايد نفقاته، ومن المحتمل أن تتسبب هذه النفقات المرتفعة فى إحداث مواجهات أكثر فى السياسات العامة. وسوف يقوم دافعو الضرائب الذين تضرروا من جراء دفع المزيد من الضرائب مقابل خدمات أقل، بالاقتراع والتصويت ضد سندات المدارس، والنتيجة هى المرارة بين المعلمين الذين يشعرون بأنهم عصروا، ويتلقون رواتب زهيدة، ولا يلقون التقدير، فى الوقت الذى تورطوا فيه فى نظام لا يقدرون على السيطرة أو التحكم فيه. ومن العسير أن تقنع معلماً لم يحصل على أية زيادة فى راتبه منذ سنوات بأن استثمار المزيد من الأموال فى التعليم لن تجعله أفضل. ومع

ذلك، فلم تؤد تجربة استغرقت خمسة أعوام قامت بها مؤسسة آنى كيسى وانتهت فى يونية عام ١٩٩٣ وتضمنت تدفق الأموال على المدارس العامة فى أربع مدن، إلى حدوث أية تحسينات ذات بال. وهناك اختبارات ودراسات أخرى أظهرت نتائج مماثلة؛ ومع ذلك، فقد نقلت إحدى المجلات فى مقال لها نقلاً عن أحد المسئولين برابطة التعليم القومية ـ اتحاد آخر للمعلين ـ فى عام ١٩٩٣ قوله: «إن الطلاب مهددون فحسب من جراء فشل صناع السياسة فى تقديم المال الذى يستحقه التعليم». وما هو مقدار هذا المال؟

ربما استطعنا أن نحصل على مؤشر عن هذا الأمر من خلال تكلفة التعليم بإحدى الكليات العامة. ففى الفترة الممتدة ما بين ١٩٨٠ وحتى ١٩٩٠، ووفقاً لأحد التقارير، ارتفع متوسط دخل الأسرة بمقدار ٧٣ بالمائة، إلا أن النفقات بالكلية العامة قد ارتفعت بمقدار ١٠٩ بالمائة وهناك بندان فقط ارتفعت تكاليفهما بشكل أكبر وهما الرعاية الصحية التى ارتفعت بمقدار ١١٧ بالمائة، ورسوم وتكاليف التعليم بالكليات الخاصة وقد ارتفعت بنسبة ١٤٦ بالمائة. وحتى إذا لم تكن هناك منافع أخرى (وإن كان هناك بالفعل منافع)، فإن حالة إدارة الجودة فى مجال التعليم صارت حتمية كضرورة اقتصادية. ومن الممكن إنجاز ذلك.

ويقول رابابورت إن كل مدرسة يجب أن تكيف نظام جودة ليتلاءم مع ثقافتها الخاصة، ولكن ذلك «بالتأكيد يتم عن طريق تطبيق العملية، وعن طريق التزام القيادة بهذه العملية، وتأليف لجنة توجيه... وعن طريق اكتساب رؤية وبيان بالأهداف، وعن طريق التحقق من أن عملية التحسين المستمرة ليست عبارة عن إجراء سريع، وأن يتم تبنيها على المدى الطويل، وليس على اعتبار الجودة شيئاً يمكننا التخلص منه غداً بعد أن أدخلناه فى يومنا هذا. نعم إن برنامج إدارة الجودة قابل لأن يتم إدخاله فى المدارس عبر البلاد». ويتفق شارجيل مع ذلك، إلا أنه يحذر من أن نظام الجودة الناجح لا يمكن نسخه. وللمرة الثانية، نجد أنه مسرف فى إطرائه بالمسئولين العاملين فى ماونت إيدجكومبى الذين عاونوه، ولكن «لا يمكن تقليد موادهم. إن ثقافتنا مختلفة عن ثقافتهم، وأذواقنا مختلفة عن أذواقهم، ومدخلاتنا مختلفة عن مدخلاتهم، ونتائجنا مختلفة عن نتائجهم.. ويتعين عليك التغيير.. ويتعين عليك أن تكون مستعداً للتأقلم. أما هؤلاء الأفراد الباحثون عن نماذج للمحاكاة يقومون بفرضها على نظامهم من المحتم أن يفشلوا». ويؤمن كلا الرجلين إيماناً راسخاً بأنه برغم صعوبته، فإنه يمكن تطويع نظام إدارة الجودة ليتناسب مع أى مدرسة فى أى مكان آخر.

ويقول رابابورت: «إن الذى نقوم بفعله هنا فى مدرسة وستنجهاوس يمكن إجراؤه فى

مدارس أخرى». ويأتى طلابه من مناطق مجاورة يتكرر فيها إطلاق النار ليلاً، ويتعلم هناك أغلبية السكان مراسم تشييع الجنازات وهم فى فترة مبكرة من حياتهم. ويقول رابابورت إنه يعتقد أن هناك حوالى خمسين طالباً لقوا حتفهم منذ تولى عمله عام ١٩٨٦. ولم يكن يحتفظ بإحصائيات حاضرة، لأن الأمر يبعث على الاكتئاب. وهو يعلم أن بعض الطلاب يأتون إلى مدرسة وستنجهاوس بسبب عقد التصرف اللائق ونظام الأمان الذى تتحمل المدينة نفقاته، وقد أعرب الشركاء المتعاملون مع المدرسة عن استعدادهم لتمويل التكاليف فى حالة امتناع سلطات مدينة نيويورك المختصة عن التمويل، فهى أكثر أماناً من باقى مدارس نيويورك العامة، وعلينا أن نتدبر هذه الحقيقة: إن شباب الطلاب الأمريكيين يختارون المدرسة العليا ليس لاعتبارات موقعها أو سمعتها أو المناهج الدراسية، ولكن بسبب مدى إمكان أن يستمروا على الحياة خلال السنوات الأربع فيها. ويقول رابابورت «إذا استطعنا النجاح هنا، فإنه يمكننا إحراز نفس النجاح فى جميع أنحاء أمريكا».

* * *

لم نقابل أبداً أى شخص يعارض الإصلاح فى مجال التعليم، طالما الآخرين هم الذين يقومون بذلك. أما المجال الآخر الوحيد من مجالات دراستنا الذى تشعر أن ذلك ينطبق عليه فهو مجال الرعاية الصحية. ولا يشعر أحد من المشاركين فى هذه المهنة بالسعادة فى ذلك. إن البيانات معروفة معرفة جيدة، وتأتى الولايات المتحدة الأمريكية فى المرتبة الأولى من بين أمم العالم من حيث ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية، وتحتل المرتبة الثانية عشرة بين الدول المتقدمة فى المعدل المتوقع لطول العمر، وتحتل المرتبة الحادية والعشرين من حيث وفيات الرضع. وفى عام ١٩٩١، صبت الولايات المتحدة أكثر من ١٣ بالمائة من مجموع الدخل القومى على الرعاية الصحية، بينما لا تنفق دول أخرى أكثر من عشرة بالمائة. والتكلفة على الأمريكيين رهيبة، وتنفق شركة فورد للسيارات الآن على الرعاية الصحية أكثر مما تنفقه على الصلب. ويتوجه بعض الأمريكيين إلى المكسيك أو كندا لشراء الأدوية الموصوفة لهم لأن نفس هذه الأدوية تكاليفها أقل من مثيلاتها داخل الولايات المتحدة.

وطبقا لأحد استطلاعات الرأى العامة، يعتقد الأمريكيون أن أخصائيى الرعاية الصحية يحققون الكثير جداً من الأموال، فى الوقت الذى يؤكد فيه عدد متزايد من الأطباء الأمريكيين أن المال الذى يكسبونه من هذه المهنة لا يستحق المخاطرة، وبالتالى فهم يتقاعدون فى سن مبكرة،

ويلقون باللوم على الأعمال الكتابية الحكومية؛ وعلى وتدخل شركات التأمين، والقضايا الجنائية التى ترفع ضد الأطباء بسبب الأخطاء المهنية.

ويقول كل فرد إنه من الواجب التغيير فى الرعاية الصحية، ولكن ليس هناك كثير اتفاق حول ما يجب تغييره، وكيف يمكن تغييره، ومن الذى يجب أن يدفع التكاليف.

وفى عام ١٩٨٧، دخل الدكتور ديمنج إحدى المستشفيات القريبة من منزله فى واشنطن العاصمة، حيث كان يعانى من التهاب الأوردة فى ساقه اليمنى، (فى إحدى حلقات المناقشة التى تلت هذه الواقعة، قال لطلابه إنه يعانى من خلل أصاب حافره الأيمن الخلفى). وفى أثناء إقامته بالمستشفى، كان يلاحظ كل شىء، ويدون الملاحظات والمذكرات حول كل شىء يقع ويجرى داخل هذا المستشفى، سواء أكان طيباً حسناً أو سيئاً*. وقد كان فى أغلب الأوقات مضطراً للنوم فى الفراش وقد رفعت ساقه لأعلى، وبالتالى كانت الملاحظات فى معظمها تتعلق بتجربته الشخصية، أى عن مريض واحد له إقامة قصيرة نسبياً. وكتب ورقة مستقاة من مذكراته فى سبتمبر ١٩٨٧ قام بنشرها فى عدد ربيع ١٩٩٠ من مجلة جمعية النظم الصحية **.

فإذا قرأت هذه المذكرات وفكرت فى وحدة تصنيع، فإن ما كتبه يمكن تطبيقه على تجميع سيارات أو أجهزة تليفزيون. وتصف هذه المذكرات مصنعاً وهو فى هذه الحالة ـ مصنع للرعاية الصحية ـ لا يمكن السيطرة عليه. وبعد ارتكاب إحدى الممرضات خطأً فادحاً، قال الدكتور المعالج لديمنج: إننى أؤكد لك أننى سوف أتابع إصلاح هذا الخطأ بكل تفاصيله، وأن خطأ من هذا القبيل لن يحدث مرة أخرى هنا، وقال ديمنج: «إن هذه هى العبارة المعتادة وهى أنهم سوف يعملون من أجل إصلاح العيب فقط، وليس من أجل إصلاح السبب الذى أحدثه». ولنكرر فى هذا السياق درساً من تجربة الخرز الأحمر، فإنه لا يتسنى لأى فرد داخل أى نظام إنتاج جودة أكثر مما يتيحه النظام، وقد توصل ديمنج إلى نتيجة مؤداها أن مشرف المستشفى لم يكن يستخدم نظام إدارة جودة وليس فى مقدور الأطباء ولا الممرضات

* بالمداومة على هذه العادة، لاحظنا فى البداية أن ديمنج فى يومياته الخاصة عن الرحلات والتى ترجع إلى أواخر الأربعينيات، كان أكثر بلاغة فى وصفه للطعام الذى يفضله بوجه خاص. وعن هذه المستشفى كتب ديمنج «الطعام ممتاز وفاخر» ثم أفاض فى تفاصيل تثير اللعاب.

** ضمّنت مارى والطون هذه الملاحظات كتابها إدارة ديمنج فى التطبيق. ثم أعادت سيسليا كيليان طبعها كاملة فى كتاب عالم و. إدواردز ديمنج (الطبعة الثانية).

أن يغيروا من هذا النظام المستخدم، وبالتالى فإن كل الأخطاء التى حدثت معه سوف تستمر وتقع مع آخرين، وليس من شك فى أنه كان على حق.

وعلى أية حال، فإن كافة الأشياء التى لاحظها ديمنج لم تكن لها أية صلة بتكاليف الرعاية الصحية، وهى المسئولية التى تحظى بأكبر اهتمام من الحكومة الفيدرالية. وليس لهذه الأخطاء أى علاقة بعدم التأمين، أو اختيار الأطباء أو المستشفى، أو تكلفة العقاقير والأدوية، أو أى شىء آخر يتم مناقشته على المستوى العام تحت عنوان «إصلاح الرعاية الصحية»، وعند كتابة هذا الفصل، لم يذكر أحد فى مناقشته الإصلاح أن الخطأ الذى أصاب الرعاية الصحية بصفة عامة هو غياب نظام إدارة الجودة، فإذا استخدمنا نظام جودة، فإن الكثير من هذه المشكلات أو غيرها سيتم حلها. ومن المؤكد مثلاً أن التكاليف ستنخفض. والتقديرات الحالية تذهب إلى أن صناعة تقوم على تقديم الخدمات بدون الاعتماد على إدارة الجودة ـ ويندرج تحت هذا معظم صناعة الرعاية الصحية فى الولايات المتحدة ـ سوف تهدر نسبة تتراوح ما بين ٢٥ إلى ٤٠ بالمائة من ميزانيتها. بالتقديرات الحالية تمثل هذه النسبة حوالى ٢٢٥ – ٣٦٠ مليار دولار فى سنة ١٩٩٣.

ويذهب باتريك تاونسيند و جوان جيبهاردت، وهما زوج وزوجة يعملان معا كمؤلفين ومستشارين فى مجال الجودة، إلى أن ما يجرى حالياً فى مجال الرعاية الصحية يوازى تماماً ما كان يعانى منه الصناع وأصحاب الأعمال الأمريكيون فى الثمانينيات حينما كانوا يبحثون عن الكفاءة والفعالية. وأكدا على أن نظم الجودة التى تحول إلى اتباعها الصناع وأصحاب الشركات سوف تؤدى إلى إنجاح الرعاية الصحية بنفس القدر.

واستخدم تاونسيند و جيبهاردت مثلين فى سياق اقتراح نظم إدارة الجودة لشركات الرعاية الصحية، وهذان المثلان هما إنترماونتين للرعاية الصحية Intermountain Health Care ويشترك فيها ٢٤ مركزاً بولايات يوتا، و ويومنج، و أيداهو، ومستشفى فرودترت ميموريال لوثيران Froedtert Memorial Lutheran»، وهو عبارة عن مستشفى تعليمى يضم ٢٨٤ سريراً فى ميلووكى. وفى عام ١٩٩٢، ارتفعت تكلفة الحالة الواحدة فى مستشفى «إنترماونتين» إلى أقل من ٣ بالمائة، وهو أقل من الارتفاع فى متوسط تكاليف المعيشة لهذا العام، وأقل بكثير من نسبة الزيادة المتراوحة بين ١٠–١٢ بالمائة التى طرأت على تكاليف الرعاية الصحية الشاملة لذلك العام.

وفى عام ١٩٩٢، بلغت تكلفة برنامج الجودة فى فرودترت إلى ٢٠٩,٠٠٠ دولار، وتم إنفاق جزء من هذا المال على تنظيم وتدريب الموظفين على نظام فرق الجودة. وبلغت التوفيرات الناجمة عن تبنى الأفكار التى اقترحتها هذه الفرق لهذا العام ٦٨٩,٨٥٢ دولار. وهو ما يعادل أكثر من

نصف مليون دولار صافى وفر. «إن الجودة هدف غلاب لأسباب أخلاقية ومالية».

ويقود بول باتالدين وهو طبيب برنامج الجودة لمستشفى كوربوريشين أوف أميريكا، ولديه قصص النجاح القائمة على استخدام أساليب الجودة فى مجال الصحة، بما فى ذلك قصص عديدة حول كيفية توفير المال. فى إحدى مستشفياته، عندما يحصل الأطباء على التقارير المعملية حول العدوى – يتضمن كل تقرير قوائم بالأدوية الفعالة فى مكافحة العدوى. وتكون هذه القائمة دائماً مكتوبة وفقاً للترتيب الأبجدى. ويقول باتالدين «إن أحد الصيادلة المبتكرين قرر بمساعدة بعض الأطباء أن نقوم بوضع الأدوية فى قوائم مرتبة ترتيباً تصاعدياً من حيث السعر، بحيث يكون أفضل علاج من حيث تأثيره العلاجى مناسباً فى نفس الوقت من حيث قيمته السعرية. وبمقتضى هذا التغيير الضئيل فى النظام، أصبحوا قادرين على توفير مائتين وخمسة عشر ألف دولار فى مستشفى واحد كل عام». ويقول باتالدين وهو أحد تلاميذ ديمنج «إن أساليب خفض التكلفة فى مجال الرعاية الصحية يمكن العثور عليها فى مجال دراسة النظام».

ويمضى قائلاً: فى الوقت الذى يفهم ويدرك فيه الأطباء والمرضات فكرة النظام فهماً تاماً – فالجسم البشرى نظام – «فإنهم بحاجة إلى فهم أسلوب عملهم كنظام». وكان يعرف أهمية النظام فى الوقت الذى ينظر فيه إلى السيارات التى يتم تجميع أجزائها فى مصنع «مازدا» ويمضى قائلاً: «كل شىء يحدث بعد الآخر ومن الواضح أنه يجب على الأفراد أن يعملوا معاً. وعندئذ تحققت لماذا كان هذا أمراً واضحاً، فقد كنت واقفاً على ممر ضيق. وليس لدينا ممرات ضيقة فى المستشفيات». ويقول «إن الرسوم البيانية للتدفق من نفس النوع الذى استخدمه ديمنج فى اليابان عام ١٩٥٠، ذات أهمية خاصة فى جعل الأطباء يفهمون نظام إدارة الجودة»*. ويقول. «إن أصحاب المهن الطبية يفكرون فى أنفسهم على أنهم يفعلون الأشياء ولا يصنعون الأشياء». وبمجرد أن يتقبلوا أنهم يصنعون الخدمات، وأنهم يصنعون المعلومات، اذن - حسبما يقول باتالدين - بوسعهم التفكير فى من هو العميل ومن هو المورد، وما هى العمليات التى يمكن تحسينها.

إن مفهوم تحسين النظام ليس جزءاً من التدريب الطبى. الشىء الهام فى مجال التدريب الطبى هو النتيجة، فإذا كانت النتيجة صحيحة، فإن كيفية إنجازها تعد صحيحة كذلك. وتقول

---

* انظر لوحة التدفق الشكل رقم ١ فى الفصل الثانى.

دوريس كينين منسقة نظم التمريض فى جامعة فاندربلت، والمستشارة فى مستشفى كوربوريشين أوف أميركا إن تركيب العقل الطبى يؤدى إلى سلوك يمكن التنبؤ به، فإذا اكتشف طالب الطب أن هناك مجموعة من الأغراض الخاصة بمرض ما، فإنه يأمر بإجراء خمسة اختبارات، ثم يقوم بالتشخيص الصحيح القائم على نتائج هذه الاختبارات. وفى كل مرة تصادفه كطبيب هذه الأعراض، فسوف يأمر بإجراء الاختبارات الخمسة نفسها حتى لو ظهر أن ثلاثة منها غير ضرورية للوصول إلى التشخيص السليم.

فماذا تكون الحال عندما يقوم الأطباء الآخرون بتقليد نموذج الاختبارات الخمسة بدون أن يسأل أحدهم سؤال ديمنج المفضل: بأى وسيلة ؟ فمن الممكن تخيل عدم إجراء اختبارات ضرورية لمرضى آخرين فى الوقت الذى تجرى فيه المعامل تحاليل غير ضرورية للمرضى الذين يعانون من نفس الأعراض، وهكذا فإن النظام سيكون خارجا عن السيطرة، وهو بالفعل كذلك فى بعض الحالات. واشتكى أحد الأطباء فى أثناء استضافته فى برنامج إذاعى تم بثه فى شيكاغو عام ١٩٩١، من أنه فى المستشفى التى يعمل بها، قد يشترك عدد يزيد عن مائة شخص لكى يتم تحليل عينة دم.

أما كين التى تعمل فى جامعة فاندربلت فلديها مثال آخر. فقد لاحظت فى أثناء إجراء فحص طبى لها أن هناك لوحة على الحائط تخطر الممرضات بالتحاليل التى يطالب بها كل طبيب للفحص الشامل. وكان هناك تباين هائل ما بين طبيب وطبيب. وبالنسبة للمريض، فإن الأمر يصبح محيراً. حيث يتساءل بينه وبين نفسه أى الاختبارات أفضل؟ وهل الطبيب الآخر الذى يأمر بإجراء قائمة أوسع من التحاليل سوف يكتشف شيئًا يغيب عن طبيبى المعالج؟ ويتساءل المريض: هل يقوم طبيبى بإجراء اختبارات غير ضرورية من شأنها أن تزيد من التكاليف؟ لماذا لا يتفق هؤلاء الأطباء ؟ وفى نفس الوقت، نجد أن تعليق قائمة على الحائط ليراها المرضى، يكشف عن حقيقة أن الأطباء والممرضات مهتمون أكثر بمشكلاتهم الشخصية المتعلقة بالكفاءة المزعومة، عن اهتمامهم بمشاعر المرضى. وفى أى مجال من مجالات الأعمال، إلا الرعاية الصحية، فإن هؤلاء المرضى يمكن أن نطلق عليهم اسم العملاء.. أى الأشخاص الذين يدفعون الفاتورة.

إن غياب الاهتمام بالعميل قد يكون أحد الأسباب التى أدت إلى التغيير فى العلاقات فى مجال الطب من واقع ملاحظات باتالدين. وهو يرى ثلاث فترات مميزة فى تاريخ الطب، فقبل عام ١٧٠٠ كان شفاء المرضى مسألة متروكة للأمل والرجاء، لأن الأطباء لم يكونوا يستطيعون أخذ قراءة النبض حتى حلول عام ١٧٠٧، وقراءة ضغط الدم حتى عام ١٧٢٦، أو درجة الحرارة حتى

عام ١٧٣٠. وعلى مدى الفترة التى استغرقت ما بين ٢٠٠ إلى ٢٥٠ عاما، أصبح الطب علماً له أسس وقواعد، وأخيراً فإننى أعتقد ـ على حد قوله ـ «أنه حوالى عام ١٩٨٠ أصبحنا نرى نوعاً جديداً من الضغوط فى مجال الرعاية الصحية. لقد بدأنا نرى ما يصعب على أن أجد له تصنيفا». ويمضى قائلا: «قبل عام ١٩٨٠، كان المرضى يسألون ما الذى يجب عليهم أن يفعلوه، ويقوم هو بالتالى بإخبارهم، فيكون ردهم أن «شكراً لك». أما فيما بعد عام ١٩٨٠، فإن المرضى يسألونه ما الذى يتعين عليهم القيام به، فيقوم هو بالرد عليهم، ولكن فى هذه المرة يقولون له: «لماذا؟» ويقول: «لقد تحققت أن الشيء الجديد هو مستوى المسئولية الاجتماعية التى أخذت فى الظهور». ويعتقد أن هذا التغيير الطارئ ربما كان بالقدر الذى يعادل التغيير حينما طرأ التحول من الرجاء إلى العلم. ويقول «إن الأخبار السعيدة هى أن المعايير والمقاييس الآخذة فى التغيير تفتح مجالات واسعة من التجاوب صوب أسلوب جديد للتفكير حول الجودة والتحسين. وإننى شخصياً أعتقد أن هذا من شأنه أن يساعد على شرح أسباب وصول كل هذا الجهد صوب التفكير المنطقى من أجل التحسينات. إلى الآذان الصاغية فى يومنا هذا فى مجال الرعاية الصحية».

إن الخطوة الأولى هى اتخاذ قرار حول الهدف من النظام.

ما المفروض أن تقوم به الرعاية الصحية؟ يعتقد باتالدين أن الأمريكان يتوقعون الكثير جداً. «إن الناس يريدون التحدث حول الصحة المثلى، أو يريدون التحدث حول هدف الطب الذى يجب أن يكون تحقيق الرفاهية. لكن هناك خطر فى هذا الأسلوب للتفكير، وهذا الخطر هو أن إجمالى الناتج القومى كله سوف يتم إنفاقه على الرعاية الصحية». ويمضى باتالدين قائلا: إن كل امرئ يريد الشفاء، ولكن فى بعض الأحيان يكون الشفاء محالاً. «وأن الشيء المطلوب الالتفات إليه هو كيف نساعد الناس لاسترداد قدرتهم على الحياة و أداء وظائفهم اليومية فى مجتمعاتهم... أما احتياج المرضى وأسرهم فهو تقليل أعباء المرض على حياتهم.. وتخفيض تكاليف المرض هو أسلوب لتخفيف وطأة المرض على حياة الناس».

وعلى سبيل المثال، درس جراحو العظام فى مستشفى بورتسموث ريجونال فى ولاية نيو هامبشاير، وهى إحدى أفرع «مستشفى كوربوريشن أوف أميركا» النظام الذى يتم به إجراء جراحات تغيير مفصل الفخذ، واكتشفوا أساليب ناجحة لإعادة المريض ثانية إلى المجتمع «بسرعة أكبر ولطف وراحة»، فكان يتعين على إخصائى العلاج الطبيعى أولاً الانضمام إلى الفريق فى وقت مبكر ليشرف على التمارين المطلوبة من المريض قبل إجراء الجراحة حتى يعرف الشعور بها.

وثانيا: بدلاً من ترك المريض يعانى من الآلام، ثم يطلب علاجاً مخففاً للآلام، يعالج المريض علاجاً معتدلاً وتخليصه من الألم نحو الشفاء السريع. ثالثا: قبل إجراء العملية الجراحية، يقوم العاملون بالمستشفى بفحص حالة المريض الاجتماعية وهل سيكون هناك شخص لمساعدته؟ وهل يحتاج المريض إلى رعاية فى أثناء فترة نقاهته؟ وأخيراً: وبأسرع وقت ممكن بعد إجراء العملية الجراحية، يتم إدخال المريض فى العلاج التأهيلى. ويقول باتالدين إنه في جميع هذه الأحوال، تؤدى هذه الإجراءات والخطوات إلى تخفيض الفترة الزمنية للإقامة بالمستشفى، وتقليل المتاعب التى يواجهونها عند العودة إلى بيوتهم».

ويقول باتالدين: إن هذا من شأنه أن يتناول كلاً من الاحتياجات الصحية للعملاء والتكاليف الشخصية المجتمعية للمرض. «ولكن هذا كله لن يكتب له التقدم ما لم تكن لديك المعرفة بالنظام. وبذلك نعود مرة ثانية إلى نفس النقاط السابقة حول المعرفة العميقة. وما لم نفهم ذلك، فلن نستطيع تحسين (الرعاية الصحية)».

إن حركة إصلاح الرعاية الصحية الجارية تقلقه لأنه يعتقد فى أن المصلحين قد يركزون على البؤرة الصحيحة «إن الذين يريدون الإصلاح للرعاية الصحية اليوم، سوف يكون حالهم أفضل على ما أعتقد، حينما يتذكرون أنك بإمكانك تحسين الرعاية الصحية عن طريق تحسين الدرجة التى تكون عندها خدمات الرعاية الصحية تتفق مع احتياجات الناس». ويقول إنه حينما نفهم ضرورة وجوب مسايرة الخدمات للاحتياجات، تستطيع أن تجعل هدف نظام الرعاية الصحية واضحاً ومفهوماً لكل إنسان. ويقول «إن ذلك يتطلب معرفة النظام كوسيلة للإنتاج، ومن العسير أن تكره الناس على الجلوس طويلاً لكى يتعلموا ذلك». ويؤكد أن الشىء المهم ليس هو إنتاج الخدمات فحسب، وإنما الشىء المهم فهم كيف تفى الخدمات بالاحتياجات.

ويتحدث عن مجموعة من أطباء النساء والولادة الذين يحاولون فهم أسباب رغبة النساء اللائى يلدن عن طريق الجراحة القيصرية مرة، فى أن يلدن بنفس الطريقة فى كل مرة، حتى إذا لم تكن هناك ضرورة طبية تحتم الولادة القيصرية. ونظر الأطباء إلى البيانات ليروا إذا كانت هناك عوامل ذات صلة بالرضيع أو الأم أو الطبيب، إلا أنهم لم يعثروا على أى سبب. وحينما سألوا الأمهات، قالت النساء إنهن يرغبن فى الجراحة القيصرية لأن أمهاتهن أخبرنهن أنه ليس هناك أية طريقة أخرى آمنة. وقد شاع الاعتقاد فى وقت ما أنها حقيقة.

ويقول باتالدين إن الذى حدث أن الأطباء ابتكروا برامج تعليمية للأمهات والآباء حول الولادة الآمنة، «إلا أنهم تركوا المصدر الهام للمعلومات». وعن طريق دراسة النظام، اكتشفوا

الخطأ. لقد تم ضم أمهات الأمهات فى برنامج التعليم حول الولادة الآمنة «حتى يتسنى للجدة أن تعطى معلومات يمكن الاعتماد عليها». ولم يكن من اليسير العثور على هذا الحل البسيط لمشكلة معقدة ومكلفة إلا عن طريق ضربة حظ، أو بصيرة ثاقبة، أو دراسة للنظام.

ويمكنك العثور على حلول أخرى بنفس القدر من البساطة بمجرد أن تقوم بدراسة النظام. فعلى سبيل المثال، فى مستشفى بورتسموث، كانت الممرضات تناول المرضى طعامهم على صواني، ولكن يحدث أن تستدعى الممرضات للقيام بمهام أكثر إلحاحاً، وبالتالى لم يكن يتم توصيل هذه الصوانى إلى المرضى كما كان ينبغى أن يحدث. ولما درست الشكاوى ونظام توصيل الطعام، قامت إدارة المستشفى بتخفيض عدد الممرضات تخفيضاً طفيفاً واستأجرت عدداً أكبر من العاملين فى قسم التغذية، لكى يقوموا بتوصيل صوانى الطعام، وبالتالى أصبح هؤلاء الآن على اتصال مباشر مع العملاء. وأخذت شكاوى العملاء باهتمام فى حين كان يظن من قبل أن الشكاوى لا تعدو أن تكون من عمل المرضات الماكرات.

وكانت المستشفى تجرى استفتاءات للرأى حول خدمة الطعام على المرضى كل ستة أشهر. وفى أول استفتاء عقب تنفيذ هذا التغيير، زادت نسبة المرضى الذين يعتبرون الخدمة ممتازة بمقدار ١٨ بالمائة، و هى نسبة لم يسمع بها من قبل.

ويعتقد باتالدين أن الرعاية الصحية يمكن تحويلها إلى نظام جودة، ولكن ليس بالصورة التى يتم التفكير فيها الآن. ويقول: «لن نقوم بتحسين الرعاية الصحية عن طريق القوانين، أو اللوائح، أو التفتيش. ولسوف نقوم بتحسين الرعاية الصحية حينما يستطيع قادة وزعماء الرعاية الصحية تولى مسئوليات تحسين الرعاية الصحية». وما ذلك إلا إعادة تأكيد لإيمان ديمنج بأن الجودة لاتأتى إلا عن طريق القمة. ويقول باتالدين: إن كبار المسئولين فى مجال الرعاية الصحية بدأوا فى إدراك مسئولياتهم فى هذا المضمار.

وبعبارة أخرى، فإن الشىء الذى يحث على تغيير نظم إدارة الجودة فى صناعة الرعاية الصحية هو تماماً نفس الشىء الذى يحرك الصناعة ــ ألا وهو الرغبة فى البقاء. لقد أخذ نظام الرعاية الصحية بأكمله فى الولايات المتحدة فى التفكك من مناطق الالتحام. فالمرضى يعتقدون أن الأطباء غير مرهفى الحس وجشعون، فى حين يعتقد الأطباء أن القرارات الطبية يتخذها البيروقراطيون وموظفو التأمين. إن الحكومة الفيدرالية التى تحاول السيطرة على التكاليف، تقوم بالتدخل فى إدارة المستشفيات، إلا أن التكاليف آخذة فى التصاعد. ويتم تعيين المزيد من الأفراد وبخاصة فى مجال الإدارة الطبية من أجل تناول التزايد فى المعاملات الورقية، وجميعها صممت

من أجل تخفيض التكاليف. ويعمل في مستشفى مايو كلينيك سبعون موظفاً كل الوقت للإجابة على الأسئلة المتعلقة بعلاج المريض وتكاليف شركات التأمين البالغ عددها ٢٤٠٠ شركة. وتتنافس المستشفيات في اجتذاب المرضى باستخدام الأجهزة والمعدات الطبية باهظة الثمن ذات التكنولوجيا المرتفعة، لدرجة أنهم يقومون بشراء معدات مكررة وآلات لا لزم لها. ويقول باتالدين: «إن المسألة لا تتعلق بما إذا كنا نستطيع الحصول على تكنولوجيا أعلى، لكن عما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه التكنولوجيا لتخفيض عبء المرض عن الناس». ولسوف يتسنى إجراء ذلك إذا تعاونت المستشفيات في مجال التكنولوجيا وتنافست في الاهتمام بالمرضى. وحيث أن ذلك لم يتم تنفيذه بعد، فيجرى استخدام مناهج أخرى للسيطرة على نحو متزايد. ولقد مررت الهيئة التشريعية في ولاية نورث كارولينا عام ١٩٩٣ قانوناً يحرم على مؤسسات ومنشآت الرعاية الصحية شراء التكنولوجيا الجديدة الغالية بدون تصريح من جانب الولاية.

وتضيف القضايا القانونية تكاليفها إلى الرعاية الصحية. وقد آثر عن توماس متزلوف أستاذ القانون بجامعة ديوك قوله قبل عام ١٩٧٠، كان احتمال مقاضاة طبيب على خطأ مهني قد يحدث «مرة واحدة من بين عشرين على مدار طوال حياته المهنية». أما الآن، فالاحتمالات متساوية، وفيما عدا مجالات التخصصات ذات المخاطر العالية مثل الولادة وأمراض النساء، حيث يصبح السؤال ليس احتمال أن يتم مقاضاة الطبيب أم لا، وإنما كم عدد المرات التي سيتم مقاضاة الطبيب فيها، وهل يستطيع الطبيب الاستمرار في تحمل تأمين المسئولية. ويبين أحد الاستطلاعات أن هناك ٧٧ بالمائة من أطباء النساء والولادة تعرضوا للمقاضاة مرة واحدة على الأقل، وأن ٤٠٠٠ منهم يتركون ممارسة هذه المهنة كل عام*.

لقد أدخلت الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات وشركات التأمين مقادير هائلة لاتوصف من الأوراق. وتصر على أن يملأ المرضى والأطباء والمستشفيات استمارات مكررة لا نهاية لها، كلها مكتوبة بلغة تستغلق على الإدراك. ولك أن تتصور مقدار الوفر المتحقق إذ ا تم استبدال استمارة واحدة فقط بكل هذا العدد الهائل من الاستمارات الصحية التي تطلبها حكومات الولايات وشركات التأمين، على أن تكون هذه الاستمارة مكتوبة بلغة إنجليزية يستطيع خريج

* تبين من أحد الأبحاث الطبية في نيويورك أن عدد النساء اللائي تجرى لهن عمليات ولادة قيصرية يبلغ ثلاثة أضعاف في المناطق التي تكثر فيها قضايا الخطأ المهني وحيث يرتفع تأمين الخطأ المهني.

المدارس العليا استيفاءها. إن هذا الإجراء لا يتطلب شيئا أكثر من التعاون.

أما المستشفيات فلديها مشكلاتها الخاصة بها في مجال الاستمارات. وتروى لنا الدكتور جويس ن. آورسيني الأستاذ المساعد لعلم الإدارة في جامعة فوردهام قصة الحصول على أربع نسخ من فاتورة المستشفى الخاصة بعلاجها، وجاءت جميعها لتؤكد أنها غير مدينة بأى شيء. فتساءلت متعجبة: إذا كان الأمر كذلك فلماذا أرسلوها أصلا، وإذا كان هناك داع لإرسال إحداها، فلماذا يتم إرسال أربع.

أرادت إدارة المستشفى أن يحصل المرضى على فاتورتين ــ أحدهما للاحتفاظ بها داخل السجلات الشخصية، والأخرى لإعادتها مصحوبة بالدفع. وصدرت الأوامر بأن يتم إرسال نسختين. أما الشخص الذى كان مسئولاً عن ذلك أمام جهاز الكمبيوتر فقد برمج الكمبيوتر على طباعة نسختين، وأما الشخص المسئول عن الاستمارات، فقد أمر بإصدار الفاتورة من نسختين، وبالتالى أصبح الكمبيوتر يطبع أربع نسخ. وكل شخص يتبع الأوامر ويفعل قصارى جهده، ولكن لم يحدث أبداً أن تساءل أحد: «بأى منهج نقوم بفعل ذلك؟».

ولقد علمت الدكتورة آورسيني كذلك أن ٢٦ بالمائة من المرضى غير مدينين للمستشفى بشيء، وبالتالى فلن يرسلوا إلى المستشفى أية مبالغ مالية، وليسوا بحاجة إلى فاتورة واحدة، فما بالك بالأربع التى يتم إرسالها. وبذلك يكون ربع الوقت والجهد والتكاليف المنفقة على الفواتير ضائعاً سدى. وقالت أورسينى إن إصلاح هذا الخطأ يستغرق ساعة واحدة من برمجة الكمبيوتر ليمكن توفير كل هذه الأموال الضائعة.

فإذا أضفت كل ذلك إلى انعدام نظام إدارة الجودة فى صناعة الرعاية الصحية، يعنى ضياع كميات لا يمكن تصديقها من المال، ونحن لم نذكر بعد أى شيء حول الغش، والتلاعب والضياع المعروف، والذى يقول عنه مكتب المحاسبات العامة إنه خارج مجال السيطرة، مما يضيف ١٠ بالمائة على الأقل إلى تكاليف الرعاية الصحية على المستوى القومى.

ولقد سئل العملاء فى أحد الاستطلاعات أن يحددوا أفضل وأسوأ الصفقات من بين خمسين بنداً عادياً. ولن يكون المديرون وأفراد المهن الطبية سعداء حينما يعلمون أن أطباء الأسنان والأطباء تعتبر قيمتهم أقل من قيمة سيارة قديمة. وأنه لا شيء يأتى فى مرتبة أدنى من المستشفيات فى القيمة من مشاهدة التليفزيون مقابل أجر. ويقول باتالدين: «إننا فى المستشفى لدينا أفضل صيدلية مجاورة مباشرة لأفضل معمل، مجاور مباشرة إلى أفضل قسم من أقسام أشعة إكس، وهو بدوره كائن بجوار أفضل قسم للتمريض، ومع ذلك فإن هذه المستشفى

لا تعمل». ولكن مع ذلك يتعين أن تتقاضى أجرها. وكما أكد الرئيس الأمريكى بيل كلينتون أمام الكونجرس فى فبراير ١٩٩٣، «أن جميع جهودنا لتعزيز الاقتصاد سوف تؤول إلى الفشل ما لم نتخذ خطوات شجاعة لإصلاح نظام الرعاية الصحية».

وحتى كتابة هذه السطور، لم يكن الكونجرس قد أقر اقتراحاً لإصلاح الرعاية الصحية. وبغض النظر عن الشكل النهائى الذى سوف يخرج به هذا الاقتراح، فإنه ليس هناك أحد متأكد تماماً حول كيفية عمل الإصلاح المقترح بالتفصيل. وإذا استخدمت الحكومة الفيدرالية إدارة جودة، سيكون هناك اختيار محدود للإصلاح المقترح يطلق عليه كلمة «إفعل» من خطط ـ إفعل ـ إدرس ـ تصرف ـ وتستهدف تحديد الخسائر فى حالة ظهور أية مشكلات غير متوقعة. وعلى الرغم من أن مسألة الرعاية الصحية مسألة ملحة، فإن انقضاء عام واحد من الاختبارات لن يجعلها أكثر سوءا. وبدلاً من التعويل على اختبارات محدودة، تبدو الحكومة الفيدرالية عاقدة العزم على إجراء شىء يرقى إلى مرتبة الاختبار الشامل ـ أى الذى يتم على النطاق القومى. وكانت آخر مرة تقوم فيها الحكومة بتجريب اختبار شامل هو إصدار دولار سوزان ب. أنتونى.

وبوجود الاختبار أو بدونه، لا يمكن للرعاية الصحية أن تنجح من مجرد تجريب ترقيع النظام الذى أصبح خارج السيطرة. إن محاولة فعل هذا تشبه تماماً ما كان الأطباء يفعلونه قبل ١٧٠٠.. وهو مجرد لف رباط والأمل فى الشفاء.

٩

. . . . .

البنتاجـون والصحافـة

«إن الحياة لا هى فرح ولا هى عيد..

إنما هى مأزق».

ـ جورج سانتيانا

ربما يكون من الصواب القول بأن الحرب الباردة بدأت اعتباراً من ١٢ مارس ١٩٤٧. حينما وعد الرئيس الأمريكى هارى ترومان بأن تقوم الولايات المتحدة «بمساندة الشعوب الحرة التى تقاوم محاولات إخضاعها من جانب الأقليات المسلحة أو من جانب الضغوط الخارجية». لقد كان هذا بمثابة إنذار وتحذير إلى الإتحاد السوفييتى الذى كان يحاول آنذاك السيطرة على أوروبا، ليس بالقوة العسكرية إنما من خلال الحيلة. لقد كان نوعاً جديداً من أنواع الصراع الذى لم يكن له حتى اسم يطلق عليه. وبعد ذلك بشهر، قال «برنارد باروخ» الممول الأمريكى المشهور أمام الجماهير فى مدينة كولومبيا بولاية ساوث كارولينا: «دعونا نتفادى الخداع ـ إننا اليوم فى وسط الحرب الباردة». وهكذا وجد الصراع اسماً*.

ويمكن القول بأن الحرب الباردة انتهت بحلول التاسع من نوفمبر عام ١٩٨٩، وهو اليوم

---

* تم تدوين هذه الخطبة، ولكن اقترن اسم «الحرب الباردة» باسم هربرت بايارد سووب، المحرر السابق لجريدة «نيويورك وورلد» التى توقفت عن الصدور فيما بعد. ولم يعد أحد يتذكره. ولكن برنارد باروخ سيذكره. وهكذا الحياة.

الذى كفت فيه ألمانيا الشرقية عن محاولاتها فى إغلاق حدودها وتقييد حركة مواطنيها. وتوجه سكان برلين الشرقية للتسوق من برلين الغربية وبأعداد غفيرة، وتوقف حائط برلين عن البقاء كرمز فى تلك اللحظة.

لقد خسر الإتحاد السوفييتى الحرب الباردة وبمعنى آخر، خسرت الولايات المتحدة، أو على وجه الدقة وزارة الدفاع الأمريكية الحرب الباردة.

كانت النتيجة المباشرة والمنتظرة لانهيار نظم الحكم الشيوعية فى شرق أوروبا وتفكك اتحاد الجمهوريات السوفييتية الإشتراكية، إمبراطورية «الشر» نفسها، هى إجراء تخفيضات فى ميزانية الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية. ولقد تقلصت ميزانية الدفاع فى الفترة من ١٩٨٩ حتى ١٩٩٣ بحوالى ٥ بالمائة، وهى التى كانت عبارة عن «حصة السلام» الأمريكية. ولا تبدو هذه النسبة كبيرة خاصة إذا علمنا أن الزيادة فى البنود الكبيرة للميزانية الفيدرالية الأمريكية إبان نفس الفترة قد بلغت من ١٩ إلى ١١٦ بالمائة. ولم ينخفض شىء آخر. وكان كل بنس يتم توفيره من ميزانية الدفاع، ينفق على أمور أخرى، وهو ما دعى المؤرخ «بول كيندى» على ملاحظة أنه فى عام ١٩٩٣ « لا يساعد التخفيض فى نفقات الدفاع فى إحداث النمو الاقتصادى للبلاد»، ما لم يتم استثمار المبالغ المتوفرة استثماراً حكيماً.

ومهما يكن اختيار الحكومة فيما تفعله فى الأموال التى يوفرها الجيش، فإنه لا يزال على وزارة الدفاع أن تقوم بوظائفها بفعالية وبأقل مما اعتادت على الحصول عليه. كان ينبغى أن تأتى هذه التخفيضات فى الإنفاق من مكان ما، ولقد توصلت وزارة البحرية إلى جزء من نصيبها عن طريق مدخل آخر وهو الإدارة الجيدة، والتى لم تبدأ بهدف توفير الأموال وإنما بهدف تحسين الجودة. وكانت الفكرة هى تحسين الإنتاجية داخل منشآت الصيانة، حيث كانت العيوب تصل إلى نسبة عالية تبلغ ٤ بالمائة فى جميع الأوقات. ولقد أطلقت البحرية على هذا المدخل تعبير «قيادة الجودة الشاملة»، وهى عبارة عن فلسفة إدارة الجودة للدكتور و. إدواردز ديمنج*.

يشرح دان هوارد وكيل وزارة البحرية آنذاك كيف أن «الارتباط بفلسفة الدكتور ديمنج كان قد بدأ فى الحقيقة فى موقعين». ونكر أن هذين الموقعين هما مركز بحوث وتنمية هيئة العاملين

* للإطلاع على التاريخ التفصيلى لحركة الجودة فى وزارة البحرية، أنظر الفصل الخامس من كتاب مارى والطون بعنوان : "Deming Management at Work"

بالبحرية فى سان دييجو ومستودع طيران البحرية فى تشيرى بوينت بولاية نورث كارولينا. ولقد ولدت فكرة برنامج الجودة عام ١٩٨١ حينما توجهت الدكتورة لورى بريدلنج، وهى متخصصة فى علم النفس وتعمل بمركز البحوث السابق ذكره، لحضور محاضرة مدتها تسعون دقيقة ألقاها ديمنج، وكانت تتوقع أن تسمع شيئاً حول علم الإحصاء الذى تخصص فيه ديمنج، إلا أنها سمعت حول فلسفة الإدارة، مما حدا بها فيما بعد إلى القول بأنها أخذت بهذه الفلسفة.

وأرسلت أخصائياً آخر فى علم النفس يعمل بنفس المركز هو الدكتور ستيفين دوكستادر إلى حلقة دراسية فى بوسطن حاضر فيها ديمنج وكان الدكتور دوكستار وزوجته وزميلته الدكتورة ليندا دوهرتى يعرفون بالفعل عن ديمنج. وكانا قد شاهدا الفيلم الوثائقى التليفزيونى بعنوان «إذا كانت اليابان تستطيع ... فلم لا نستطيع؟» وذلك فى شهر يونية عام ١٩٨٠. وكانا يقضيان إجازتهما فى ذلك الحين مع طفليهما الصغيرين، ثم سمعا إعلاناً إذاعياً ينوه عن البرنامج فى أثناء قيادة السيارة، فقررا التوقف لمشاهدة التليفزيون، وعثرا على فندق للرحالة على الطريق أسعاره رخيصة، وكان به جهاز تليفزيون أبيض وأسود استطاعا من خلاله مشاهدة البرنامج. فتأثرا بأسلوب ديمنج وعلما أنه قد نذر نفسه وكرسها للإحصاء. وكان لديهما الحق فى الاعتقاد فى ذلك، لأنهما تعرضا للتضليل عن غير قصد.

والآن، هناك منعطف صعب آخر على الطريق السريع المنحرف، يمكننا من إصدار اعترافنا الذى جاء متأخراً.

كان روفان فرانك المخرج المنفذ، وكلير كراوفورد ماسون و راى لوكهارت المخرجان، و لويد دوبينز مقدم البرنامج، و دوبينز وفرانك الكاتبان .. وعشرات المتخصصين والفنيين والباحثين.. كان هؤلاء جميعاً مسئولين عن برنامج «إذا كانت اليابان تستطيع.. فلم لا نستطيع؟». استقبلت الجماهير البرنامج استقبالاً حسناً، ولقى قبولاً واسعاً وبخاصة بين أوساط رجال الصناعة والأكاديميين، وقدم البرنامج ديمنج إلى الجماهير العريضة.

وقمنا أنا كلير كراوفورد ماسون و لويد دوبينز بإجراء المقابلات مع ديمنج بعد أن حدثنا الدكتور هيربرت ستراونر عنه*. وحينما شاهد دوهرتى و دوكستادر البرنامج فى غرفة الفندق

---

* إذا أردت معرفة القصة الكاملة، فستجدها فى المقال الذى كتبته من أربع صفحات فى دورية(SPC) فى خريف ١٩٩٢. وهى عبارة عن نشرة يصدرها مركز التحكم فى العمليات الإحصائية، بمدينة «نوكسفيل» بولاية تينيسى الأمريكية (كلير كراوفورد ماسون).

التى نزلاً فيها، لم يكونا يعلمان أننا نحن الذين قدمنا البرنامج: لم نكن على علم بماهية فلسفة إدارة ديمنج، وفى الواقع، لم نكن نفهم أنها عبارة عن فلسفة. وكنا نعرف أن ديمنج على شىء من الأهمية، ولم نكن نعرف ماهية هذا الشىء، وعجزنا عن تعلمها فى مقابلات متكررة. وحتى إذا كنا لم نفهم، فقد أيقنا أنها مهمة جداً وأنه من غير الصواب أن نتركه. وهاجمنا أحد نقاد مجلة فورتشن لأننا لم نشرح أن منهج ديمنج عبارة عن أسلوب تحكم فى العمليات الإحصائية. وقد أصابنا القلق والإحباط من جراء أننا لم ننتبه لذلك. وحينما بدأنا العمل عن قرب مع ديمنج، فرحنا كما يفرح الأطفال حينما علمنا أن الناقد بمجلة فورتشن كان مخطئاً تماماً. ولا نزعم مع ذلك أننا بلغنا مرحلة النضج.

ونعود مرة ثانية إلى جادة الطريق.

كان برودلنج وغيره من المتحمسين فى مركز بحوث وتنمية هيئة العاملين فى البحرية بسان دييجو على الجانب الآخر من الخليج من مستودع الطيران البحرى الواقع فى ولاية نورث أيلاند، وهذا المركز يعد واحداً من ستة مستودعات وتسهيلات صيانة داخل الولايات المتحدة خاصة بالبحرية ورجال البحرية *. وقد وافق دوكستادر وقائد المستودع الكابتن فيل مونرو على إجراء اختبار لإدارة التحكم فى الجودة شمل حوالى خمسمائة شخص فى إحدى الفرق العسكرية.

وهناك قائد سابق لمستودع نورث آيلاند هو الأدميرال جون كيركباتريك، الذى تولى مهامه كرئيس لمركز إمدادات طيران البحرية فى نهر باتوكسينت، بولاية ماريلاند، فأصبح بذلك مسئولاً عن منشآت الصيانة وعددها ست. وفى أثناء جولة له فى هذه المنشأة، توقف كيركباتريك فى «نورث آيلاند» كآخر مستودع يزوره، وهناك أخبره العاملون باختبار نظام ديمنج إدارة الجودة. وبمجرد انتهاء العرض، كان كيركباتريك قد اقتنع أو ربما آمن. وأصبح اختبار الجودة المزمع إدخاله على فرقة واحدة فى «نورث آيلاند» ــ بناء على أوامره ــ أصبح سياسة عامة تطبق على جميع الفرق فى جميع المستودعات.

وكما هو الحال فى مشروع صناعى خاص، كانت دوافع كيركباترك هى البقاء. وكان الاختبار الصغير الذى أجرى على مستودع «نورث آيلاند» يستغرق عاماً أو أكثر، ولم يكن هذا الوقت متاحاً أمام المسئولين فى العاصمة واشنطن لكى يستوعبوا ويدرسوا الموقف. وتتصف

---

* فى عام ١٩٩٣، كان هناك ثلاثة مستودعات هى «نورفولك»، و«ألاميدا» و«بينساكولا» من التى أمرت الحكومة البنتاجون بإغلاقها.

المسائل المالية وإمساك الدفاتر داخل وزارة الدفاع الأمريكية بأنها إجراءات بيزنطية على أحسن الأحوال، ولهذا، من الصعب إجراء المقارنات المضبوطة. ومع ذلك، إذا كان مركز إمدادات طيران يعمل كمشروع خاص، لكانت أمواله مدينة بمبلغ ٢٦٧ مليون دولار وتزداد ديوناً حينما تولى كيركباتريك المسئولية. وكانت هناك مشكلات عديدة، إلا أن المشكلة الرئيسية بدت متعلقة بضعف الجودة. ولم يكن كيركباتريك سعيداً بحال الجودة فى عمل المستودع حينما تولى مسئولية مستودع نورث آيلاند أو كعميل لنورث آيلاند فى أسطول المحيط الهادى. وكان مستعداً لأن يضطلع بمسئولية محاولة تحسينه. وبحلول شهر يناير عام ١٩٨٥، كان هو وكبار مساعديه قد وضعوا خطة، وشرعوا فى إرسال الأفراد إلى حلقات الجودة التى يعقدها ديمنج لمدة أربعة أيام.

وتوجه كيركباتريك إلى أولى حلقاته فى وقت لاحق من ذلك العام. وقال له منسق الجودة التابع له واسمه وين بوتنام إنه لا بد من أن يفهم إذا كان منوطاً به أن يقود. ويتذكر كيركباتريك بعد ثمانية أعوام، أول يوم وكيف أنه كان يوماً أليماً لدرجة أنه ود لو غادر المكان. ومكث بعد أن ذكره أحد مساعدية بأن هناك ٢٦٠ شخصاً تحت قيادته داخل الغرفة. وإذا غادر فسوف يموت برنامج الجودة. وفى اليوم الثانى، «أضاء النور»، وبحلول اليوم الرابع، حينما انتهت فترة الحلقة النقاشية، تأثر كيركباتريك لدرجة أنه ذهب إلى ديمنج ليطلب منه أن ينظم حلقة بحثية خاصة بسلاح البحرية فقط.

وحيث أن ديمنج كان يصر على أن برنامج الجودة يبدأ من القمة، صارت صورته مزعجة لرفضه أن يتعامل مبدئياً مع أى شخص تحت القمة. «أين رئيسك؟» سأل ديمنج بحزم. «يادكتور ديمنج أنا الرئيس». هكذا كان رد كيركباتريك بنفس الدرجة من الحزم. ديمنج يضحك حينما يروى هذه القصة عن نفسه.

ولم يحصل برنامج جودة كيركباتريك على المساعدة من رؤسائه داخل البنتاجون عامى ١٩٨٦ ، و ١٩٨٧. كان مساعد وزير البحرية المسئول عن المستودعات أحد المعجبين بالمنافسة، ولذلك فقد ظل يطالب بإجراء المنافسة بين المستودعات التى كان ينبغى أن تتعاون فيما بينها. وقد أصدر أحد بيوت الخبرة فى شئون الإدارة من القطاع الخاص ويعمل لحساب وزير البحرية، دراسة نقدية توصى بتسريح ١٥ بالمائة من العاملين وتبنى مبادىء إدارة الكم التى كان كيركباتريك يحاول إلغاءها. وقال كيركباتريك مجادلاً للمستشارين عن الحاجة إلى مدخل لإدارة الجودة، إلا أنهم فى تقريرهم النهائى تجاهل المستشارون المدنيون فى الإدارة أقوال كيركباتريك.

وتم الإذعان إلى الأوامر، إلا أن برنامج الجودة بقى حياً ـ وإن كان بشكل هادىء .. ولكنه بقى حياً.

وفى عام ١٩٨٦، تم تعيين الكولونيل جيرالد جارتمان قائداً لمستودع طيران البحرية فى تشيرى بوينت، وكان المستودع الوحيد بين ستة مستودعات يديرها رجال البحرية. وكان جارتمان أحد المحاربين القدامى فى فيتنام، وكان يعمل مسئولاً عن الإنتاج هناك فى الفترة من ١٩٨٠ حتى ٩٨٢، وأثير عنه أنه حازم، محب للأوامر، وعصبى إذا تطلب الأمر ذلك. وقبل أن يتولى القيادة، طلب منه رئيسه الجديد الأدميرال كيركباتريك أن يحضر حلقة نقاشيه مدتها أربعة أيام فى «جاكسون فيل» بولاية فلوريدا الأمريكية، ونجح هذا الأسلوب.

وحينما تولى جارتمان القيادة قال «كنت أحاول بحق أن أنفذ فلسفة الدكتور ديمنج كما فهمتها». ويقول الآن إنه إذا كان سيقوم بها مرة ثانية، لكان قد نفذها بصورة مختلفة لأنه فى عام ١٩٨٦، «كان فهمه غير تام». وقال إنه بذل عناية كبيرة جداً للقياسات والتقنيات، وأنه الآن يعرف «أن الجانب الإنسانى هو الذى يجعل هذا البرنامج ناجحاً».

ويقول هوارد وكيل وزارة البحرية السابق «إن المسئولين فى [تشيرى بوينت] وضعوا فرقاً من الأفراد للنظر فى هذه العمليات. فاكتشفوا أن بعضاً من الأفراد الذين كانوا يثيرون الشغب والذين كانوا يخبرونهم أن النظام برمته مختل، كانوا على صواب. وأعود بالذاكرة إلى أحد الشباب الذى أوشك أن يطرد بسبب عناده ودأبه على انتقاد هذه العمليات، لقد أصبح الآن واحداً من أكثر زعماء الفرق نجاحاً. وهذا يدلك على أن هناك بعض المميزات فى مدخل مختلف.

فإذا كان فهم جارتمان لفلسفة ديمنج غير تام، فإنها لا بد وأن تكون جيدة إلى درجة كبيرة. ويعترف بذلك قائلاً «لقد حققنا نجاحاً كبيراً». وفى عام ١٩٨٨، فازت تشيرى بوينت بأولى جوائز الرئيس للجودة ـ ويمنحها معهد الجودة، وقد اشتملت على الاستخدام الفعلى لدولارات دافعى الضرائب*. وقد فازت تشيرى بوينت للمرة الثانية عام ١٩٩٣، وكانت بذلك الفائز الوحيد الذى تكرر فوزه. وزادت هذه المنشأة من نصيبها فى أعمال صيانة الطائرات من ٢٤٩ مليون دولار عام ١٩٨٨ إلى أكثر من ٤٠٠ مليون دولار عام ١٩٩٣. (وتحاول المستودعات الحصول على أعمال خارجية من الأجهزة الحكومية الأخرى بما فى ذلك الجيش وسلاح الجو، والحكومات

---

* إن جائزة الجودة التى يمنحها الرئيس وضعت على غرار جائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة.

الأجنبية التى اشترت طائرات عسكرية أمريكية مستعملة أو مجددة. وتعد عمليات إصلاحات الطائرات سوقاً تنافسية بدرجة عالية).

وقد بدأت الجودة فى وزارة البحرية على أيدى برود لينج، وبوكستادر، وبوهرتى، وكيركباتريك، وجارتمان، وقلائل غيرهم*. ونجحت نجاحاً جيداً، كما توقعوا، غير أنها كانت محدودة فى جزء صغير من المنظمة، ولم يكن هناك ضمان فى الاستمرار. وينقل الأشخاص المهتمون بإدارة الجودة إلى مواقع جديدة، وهو أمر حتمى، حتى كانت الإنجازات التى حققوها يمكن أن تختفى. وكانت مشكلة تحركات القيادات قد أثيرت أصلاً كعائق محتمل يحول دون تبنى نظام ديمنج لإدارة الجودة. وقد رفض كيركباتريك هذا الاحتمال على أساس أن القيادات العليا عرضة للتنقل من منصب إلى آخر، إلا أنهم يبقون فى الأسطول أو فى مشاة البحرية. ولم يكن هناك فارق بين ذلك وبين تنقل مسئول تنفيذى فى شركة آى. بى. إم. بين الأقسام.

وكما ظهر فيما بعد، فإن تنقل أفراد الأسطول يساعد على انتشار الجودة الشاملة فى وزارة البحرية.

وقد روت مجلة أخبار البحرية. قصة الليفتنانت كوماندر تشيب ستيلويل، وهو قائد طيار يعمل على طائرة طراز إف ـ ١٤ عهد إليه مهمة دعم الإنتاج على ظهر حاملة الطائرات «إنتيربرايز». وتعلم قيادة الجودة الشاملة فى مستودع طيران البحرية فى «نورفولك»، حيث رأى أن تكلفة إعادة تشغيل الطائرة إف ـ ١٤ خفضت بما يزيد عن النصف. وقال على ظهر حاملة الطائرات إنتيربرايز، أنه «تعرض للانتقادات كل صباح فى أثناء اجتماعات الإنتاج». وكانت الوحدة التى يرأسها تضع أوامر الشغل فى عربتين منفصلتين، وكانت دورة أمر الشغل حوالى ستة أيام، ولم يكن أحد سعيداً. وفى ذلك يقول ستيلويل «لقد بدأت التفكير فى حل لهذه المشكلة، وقررت تطبيق قيادة الجودة الشاملة على الموقف الذى نحن بصدده».

ووعد ستيلويل بإجراء تحسين بنسبة ٥٠ بالمائة، ولم يصدق أحد هذا الوعد، ونجح فى تحرك المقطورتين معاً. وكتب برنامج كمبيوتر لتتبع أوامر الشغل، وشرع يسأل العاملين معه لتقديم مقترحاتهم حول كيفية إنجاز العمل بطريقة أفضل وأسرع. وتحركت المقطورتان بحلول يوم

* كان ويليام شيركتباك الذى شغل منصب رئيس برنامج ديمنج فى شركة فورد للسيارات خريجاً من خريجى الأكاديمية البحرية الأمريكية دفعة ١٩٦٨. وأمضى فترة خدمة الاحتياط فى مركز سان دييجو للمساعدة فى توطيد برنامج الجودة هناك.

٨ مارس، وبنهاية الشهر، ارتفعت نسبة الإنتاج إلى أكثر من ٥٦ بالمائة، وانخفض عدد الأيام التى تدور فيها المقطورتان من حوالى ٦ أيام إلى أقل من يومين. وفى أبريل، تحسن الإنتاج بنسبة أكثر من ٥٠ بالمائة عما كان فى شهر مارس، وانخفض وقت الدورة إلى أقل من اليوم الواحد. وفى المجمل العام، زاد الإنتاج بنسبة ٨٠ بالمائة.

وفى ذلك يقول ستيلويل «إن الخرائط والرسوم البيانية التى تتعلمها فى إطار دورة قيادة الجودة الشاملة، عبارة عن مقياس لقياس درجة النجاح وتأكيد سلامة ما تقوم به من أعمال. ومع ذلك، فإن العنصر البشرى والأفراد هو الذى يهم. إن جميع مشكلاتنا وحلولها تم تحديدها وتعريفها بمساعدة ذوى القمصان الزرقاء (البحارة)». ويقول أحد هؤلاء البحارة : " كانت الفوضى تدب فى هذا المكان قبل أن يتولى ستيلويل. وكنا جميعاً مصابين بالإحباط مما أدى إلى قتل إنتاجيتنا". وفى ذلك إشارة إلى أن الروح المعنوية فى الوحدة مرتفعة، وإعادة تسجيل المتطوعين يتزايد.

وعلى ذلك فقد ثبت أن التنقل فى المناصب ليس مشكلة. لأن التنقل بالتأكيد لم يكن له علاقة بفشل أول برنامج لتحسين الجودة الذى بدأته البحرية بإفراط فى أوائل الثمانينيات – فيما أطلق عليه دوائر الجودة. وفى غضون عامين، فشلت جميعها ماعدا عدد قليل لنفس السبب المعروف فى الصناعة بالقطاع الخاص – فلم يكن أحد ليخبر كبار المديرين بأنهم يجب عليهم الاستماع والاستجابة إلى المقترحات التى يقول بها العاملون فى المستويات الأدنى. وكما يتضح من قصة تشيب ستيلويل، فإن مثل هذه الأمور لم تعد مشكلة فى مدخل الجودة المستخدم الآن.

وفى أواخر الثمانينيات، أصبح المتحمسون للجودة محظوظين. فقد كان بعض المدنيين الذين عينوا فى مناصب عليا فى وزارة البحرية يعملون أصلا فى شركات القطاع الخاص، حيث كانت نظم إدارة الجودة معمولاً بها، وبحلول عام ١٩٨٨، أصبح برودلنج الذى بدأ كل هذا النشاط فى سان دييجو، مستشاراً لوكيل وزارة البحرية. وأصبح هناك عدد كاف من الأفراد الذين يفهمون مسائل الجودة، ولذلك، فإنه حينما طرأ تخفيض فجائى فى الميزانية عام ١٩٨٩ تسبب فى حدوث أزمة داخلية، أشاروا جميعهم إلى مدخل الجودة باعتباره حلاً مالياً . وكان لديهم نماذج على الأموال المتوفرة داخل مستوعات الطيران وأحواض السفن، والتى كانت قد استعملت أيضاً مدخلاً لإدارة الجودة. . وحينما اختير دان هوارد، دبلوماسى محترف فى وزارة الخارجية، وكيلا لوزارة البحرية عام ١٩٩٠، طُلب منه قيادة مجهود إدارة الجودة.

وقال هوارد وزميلان من زملائه فى ورقة كتبوها عام ١٩٩٣ لشرح أسباب نجاح الجودة

فى وزارة البحرية، إن إدارة الجودة لا يمكن أن يقدر لها النجاح «ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعى بالحاجة إلى التغيير». وفى عام ١٩٨٩، اعترف كل فرد بوجود الأزمة والحاجة الماسة إلى التغيير. وأصبح جميع العاملين فى البحرية والمارينز (مشاة البحرية) يتنبأون بوجود تخفيضات فى الميزانية، وغلق لبعض القواعد، وانخفاض فى أعداد العاملين. ولاحظ عدد من الأفراد فى الخدمة العسكرية منذ ذلك الحين أنه إذا واجهت الشركات الخاصة عام ١٩٨٩ نفس ما واجهته الخدمات، فإنه ليس أمامها من خيار سوى إعلان الإفلاس وغلق أبوابها.

إن وزارة البحرية الأمريكية مليئة بالأعمال الضخمة. وتستخدم أحواض سفن الأسطول السبعة وحدها ٧٥٠٠٠ شخص وتنفق ٤ مليارات دولار. ويقول هوارد فى ذلك إن أحواض السفن هذه تأتى فى المرتبة التالية مباشرة بعد شركة الكوكاكولا وقبل شركة إنلاند ستيل. وأضاف «لدينا حوالى مليون شخص يعملون فى البحرية والمارينز وداخل المنظمات المدنية، وأن الميزانية تنخفض انخفاضاً سريعاً، ولكن لازلنا ننفق ٩٢ مليار دولار من أموال دافعى الضرائب لهذا العام (١٩٩٢)». ويصبح السؤال هو الآتى. كيف يتسنى لنا إجراء التغيير فى مؤسسة بمثل هذا الحجم من الضخامة؟ ولقد كانت الإجابة على هذا السؤال بالنسبة إلى هوارد هى الإجماع.

وفى سبتمبر ١٩٩٢، ومن خلال محادثة مع ديمنج، أعرب هوارد عن شىء لم يخبره به ديمنج خلال الحلقة النقاشية التى استغرقت أربعة أيام، وقال «إنك لم تخبرنى عن شىء بالتفصيل ألا وهو أهمية بناء الإجماع فى الرأى». وبالنسبة إلى هوارد لم يكن هذا يعنى أن كل فرد يوافق بحماس، ويصفق بيديه وينضم إلى المجموعة، وقال: «كان هذا يعنى أن يكون لك اتجاه، وفكرة، وسياسة، وقرار يمكن لأى فرد آخر أن يوافق عليه إلى الحد الذى يجعله فى مأمن من التدمير وأنهم لن ينسفوه، وأنهم لن يطعنوه فى الظهر».

وهناك كثير من الأمريكان الذين يشيدون بنظام إدارة إجماع الرأى فى اليابان لا يفهمون أن الإجماع فى الرأى حسب المفهوم اليابانى يعنى تماماً كل ما وصفه هوارد. وعلى سبيل المثال، حيثما تناقش سياسة ما ويتم القبول بها فى إحدى الشركات اليابانية، يتم كتابتها وتداولها بين أولئك المسئولين التنفيذيين الذين شاركوا فى النقاش، ويضع كل مسئول اسمه أو ختمه أو طابعه الرسمى فى نهاية التقرير. ويحدث من حين لآخر أن يكون هناك أحد الأختام منحرفاً على أحد الجوانب. ومعنى ذلك أن صاحب هذا التوقيع أو الختم يعلن لزملائه «إننى أختلف معك، ولكننى لن أفعل أو أقول شيئاً مناقضاً». ونحن نعتقد أنه سيكون من النافع أن يكون لدى المسئولين

التنفيذيين الأمريكيين أسلوب مماثل يستطيعون بمقتضاه تسجيل اعتراضهم رسمياً داخل المجموعة، ومع ذلك يشاركون فى إجماع الآراء.

ولم يكن هناك إجماع للآراء داخل الوزارة القديمة. وتقول ليندا دوهرتى إن الأشخاص المسئولين عن الطيران والسفن والغواصات كانو يتنافسون بشدة من أجل الحصول على التمويل... ويقيم هؤلاء الأشخاص على أساس قدر الميزانية الذى يستطيعون الحصول عليه من الكونجرس. وكانت النتيجة المصاحبة يمكن التنبؤ بها. وتقول ليندا دوهرتى «إن الحرب الحقيقية الشائنة التى تدور رحاها قبل الوصول إلى الخدمات الأخرى تتم داخل البحرية نفسها للحصول على الأموال». وينتهى هذا عند لجنة المراجعات التى شكلها هوارد التى تضم خمسة وعشرين من كبار المسئولين العسكريين والمدنيين داخل وزارة البحرية والمارينز. واجتمعوا لمدة خمس ساعات فى اليوم ولمدة خمسة أيام كل أسبوع وعلى مدار أشهر عام ١٩٩٢ فيما وصف بأنه «أطول وأشق عملية بناء للإجماع». وفى النهاية، وفرت اللجنة ٢١ مليار دولار وصدر عنها ما أطلقت عليه وزارة الدفاع «الخطة التى تتميز بأنها الأكثر توازناً وطويلة المدى فى الوزارة»، وقامت بها فى أثناء ما وصفه هوارد بأنه أصعب فترات الميزانية منذ ١٩٤٦، بل وربما منذ ١٩١٨.

وقال هوارد «إن بناء الإجماع صعب للغاية، إنه مؤلم». وفى الأسطول البحرى والمارينز، كان هوارد مختصاً بالحرفيين فى العمل، وهم الرجال والنساء الذين يحققون نجاحاً مرموقاً ولديهم معتقدات راسخة عن كل ما هو خطأ وكل ما هو صواب. ويقول هوارد «إن عليك فى البداية إقناع من يعتقدون أنهم يؤدون بالفعل عملاً ممتازاً للغاية بأن هناك سبلاً أفضل، وأنهم قد يتغيروا، ويجب أن يتغيروا، وأن هناك فضلاً كبيراً فى التغيير». ويشرح هوارد أنه جرى العرف فى وزارة البحرية عندما يكون هناك عجزاً فى الميزانية، فإن الرتب العليا تلازم الأجهزة ـ السفن والخطط ـ والرتب الأدنى منهم، ويوفرون فى المصروفات عن طريق وقف التعليم، واختصار التدريب، وتأجير القواعد والترميم، وترك الجنود مدداً أطول فى البحر. والنتيجة الحتمية هو ترك الكثيرين للخدمة العسكرية وهى بالطبع نتيجة بائسة تماماً.

وأما تخفيض الميزانية هذا فهو أمر مختلف. وكان السبب فى وجود الوزارة منذ الحرب العالمية الثانية هو كسب الحرب ضد الإتحاد السوفييتى. فلما ذهب هذا التهديد، اضطرت البحرية إلى العودة إلى نقاط ديمنج الأربع عشرة وإعادة تحديد أهدافها ـ ما الذى تفعله، ولماذا تفعله. يقول هوارد: «نحن نحاول إعادة التركيز مع إحراز بعض النجاح على دور البحرية والمارينز فى القرن الحادى والعشرين». وحيث أن كبار المسئولين والضباط يفهمون الآن أن

البحرية عبارة عن نظام، فإنهم يقومون بكتابة أهداف استيراتيجية واضعين ذلك فى اعتبارهم. ويقول هوارد : «نحن فى الواقع نأخذ الأموال المخصصة لشراء الرصاص فى بعض المناطق، ونضعها فى أشياء مثل صيانة مساكن عائلات الضباط والجنود والعاملين، لأننا نفهم أن ذلك عبارة عن جزء من المعادلة، وأننا عبارة عن نظام كامل .... وليس بوسع أحد أن يتذكر فى أى وقت من أوقات تاريخ هذه البلاد، قمنا بتخفيض ميزانية الدفاع وزدنا الأموال التى نقوم بإنفقاقها على رجالنا، وعلى مساكنهم، وتعليمهم، وأجورهم».

إن تبنى نظام إدارة الجودة التى نادى به ديمنج فى وزارة البحرية، يتطلب فى بعض الأحوال حركات غير تقليدية. إن منهج ديمنج على سبيل المثال يعارض التدرج الوظيفى بين الأفراد فى حين يطلب القانون الفيدرالى إجراء تقارير كفاية أداء لكل الأفراد سنوياً.

وقد كان هناك حوالى ٢,٣٠٠ موظف فى مكتب تموين طيران البحرية بولاية فيلاديلفيا الأمريكية عام ١٩٨٨، طبقاً لدورية وزارة البحرية حول الجودة الكلية. وقد قامت هذه الوكالة بتملك ما قيمته ١٥ مليار دولار وكانت هى المورد لستة مستودعات إصلاح الطائرات. وكان المسئولون فى ولاية فيلاديلفيا يحاولون تبنى نظام جودة، واكتشفوا أن تقديرات تقارير الكفاية الخاصة بالأداء تمثل عقبة. ويتم بناء على هذه التقارير تحديد العلاوة المالية التى يتم منحها وبناء عليه، كان القانون يتطلب المنافسة فى حين كان التعاون ضرورياً. فكان القانون فى هذه الحالة عبارة عن «حمار أو أبله» كما كتب تشارلز ديكنز، ومع ذلك، كان لا بد من طاعته على أى حال.

وحتى يمكن إرضاء القانونى وتبنى نظام الجودة، طالب المديرون فى ولاية فيلاديلفيا بأن يتم ترتيبهم كفريق فى بعض المجالات مثل إرضاء العميل والتحسين الدائم. وقد بذل مجهود مماثل مع الموظفين، وتم تأليف فريق ليوصى بإجراء برنامج للتقدير. وقد أخذ الفريق أموال علاوة الأداء وحولها إلى جوائز «عمل خاص» لفرق الموظفين الذين ساهموا فى إنجاز أهداف الجودة. وقالت مرجريت شيتز مديرة علاقات الموظفين «لقد كانوا يفضلون نظاماً يعمل بمقتضاه كل فرد صوب تحقيق نفس الأهداف ويساهم فى ضوئه كل فرد على قدر المساواة فى تلقى أموال العلاوة». وفى ظل تقديرات الأداء القديمة، حصل حوالى ٢٥ بالمائة من الموظفين على ٩٠ بالمائة من المال. وفى ظل النظام الجديد، طبقاً لشيتز، شارك ٩٩ بالمائة من الموظفين فى تلقى جميع أموال الجوائز.

وهناك أموال أخرى تتعلق بالنظام الجديد. حيث خرج الفريق المنادى بالجوائز بنظامين لا يعتمدان على المال، ويسمح أحدهما لأفراد معينين بأن يعترفوا بمساعدة أفراد آخرين

والإعراب عن شكرهم على المساعدة التى أسدوها. والآخر عبارة عن جائزة تقدمها جماعات معينة إلى جماعات أخرى، وتعطى مرتين كل عام فى «أيام الاعتراف بالجدارة» فى فصلى الربيع والخريف. وقال شيتز: «إن الموظفين أعربوا عن موافقتهم الثابته على ما نفعله بتقارير الكفاية وأموال الجوائز. ويسعد العاملون بالاعتراف بفضل كل جماعة قدمت إنجازاً ملموساً».

ويقول هوارد إن البحرية الأمريكية تعلمت شيئاً واحداً من خلال الحروب الباردة والساخنة التى وقعت فى الفترات الأخيرة ومن خلال نظام الجودة، هو أهمية الأشخاص. ويؤكد «إن لدينا مجموعة من أفضل الأفراد الذين يرتدون الزى العسكرى فى البحرية والمارينز لم تتوافر لنا من قبل فى تاريخ هذه البلاد. لقد شاهدت الموظفين المدنيين فى أثناء عملهم كذلك، وإننى لأختلف اختلافاً عنيفاً مع النظرة القائلة بأن الأفراد الذين يعملون فى الحكومة كسالى، لأنهم ليسوا كذلك. غير أن معظمهم يتعرضون للاختناق لدرجة الهلاك من جراء النظام».

وتقول دوهرتى: إنه يجب ملاطفة الأفراد حتى يتم إخراجهم من النظام القديم وإدخالهم إلى نظام الجودة. وتؤكد: «يمكنك فعل ذلك فقط حينما تعامل الجميع بطريقة تساعدهم على تقديم مساهماتهم، ويتعين عليك أن تتفهم اختلافاتهم الفردية، ويتعين عليك أن تعطيهم ما يحتاجون إليه حتى يستطيعوا تأدية أعمالهم وتحسينها. ويعد هذا الأمر هاماً للغاية داخل وزارة البحرية وأكثر أهمية من مجرد إنجاز عمل ما. إننا نطالب شبابنا من الفتيان والفتيات بأن يضعوا حياتهم فى الخطر».

إن التغيير يحدث فى البحرية والمارينز، إلا أنه سيستغرق وقتاً، وتلك إحدى الشكاوى. ويقول: باتريك تاونسيند وهو مستشار فى الجودة ورائد متقاعد بسلاح البحرية وله عشرون عاماً من الخبرة، إن نظام الجودة التى تم إدخاله بطيىء ومتعالى للغاية. ويقول إن هناك الكثير من أعلى إلى أسفل والقليل من القاع إلى الأعلى، ولهذا فإن الناس الذين يجب عليهم التعامل مع المشكلات اليومية، ليس لهم رأى الآن فيما يتم من تغييرات. وكان انتقاده متعلقاً بكيفية تحقيق الجودة، وليس بمدخل الجودة نفسه. وحتى بالنسبة لذلك، فإنه من الصعب الجدال حول نجاح المدخل الذى نادت به وزارة البحرية.

وتستخدم مستشفى بالبوا البحرية فى سان دييجو فرق عمل لمتابعة، ودراسة، وحل مشكلات معينة. وقامت إحدى الفرق بزيادة عدد المرضى الذين يتم خروجهم من ٥٠ بالمائة إلى ٧٣ بالمائة فى نفس الفترة. وقام فريق آخر بتقليل زمن الإقامة غير الضرورية بالمستشفى للأمهات والأطفال بنسبة ٧٠ بالمائة. وقام فريق آخر بتخفيض عدد المرضى الذين يجب أن يرسلوا إلى

مستشفيات غير تابعة لسلاح البحرية لدواعي نقص الأسرة داخل مستشفى «بالبوا» من ثمانية إلى عشرة مرضى كل شهر إلى اثنين أو ثلاثة مرضى كل شهر. وأدت هذه الإجراءات إلى توفير ٢٥٠,٠٠٠ دولار سنوياً. وتم إنجاز هذا كله تحت إشراف مدخل الجودة بوزارة البحرية. (وبالمناسبة، استخدمت كلمة مدخل لأن أي «برنامج» في البحرية والمارينز عادةً ما يكون لها نهاية معينة، في حين أن مدخل الجودة ليس كذلك. وبالمثل، يقول رونالد د. شميت الذي يعمل في «زيتك» إنه ضد استخدام كلمة «برنامج»، مؤكداً أن «الجودة ليست برنامجاً، وإنما هي عبارة عن أسلوب للحياة!»).

وقام فريق عمل في أحد مكاتب التموين بدراسة كيفية تخصيص ترقيم المخزون، وحذفوا خطوات وإجراءات إشرافية عديدة، وخفضوا زمن التصنيف من ١٣٨ يوماً إلى ٣٥ يوماً. وقام الفريق كذلك بتخفيض الأعمال غير المنفذة في إحدى المناطق بنسبة ٦٨ بالمائة.

وحتى إذا لم يكن مدخل الجودة في العمل قد بدأ، فإن البحرية الأمريكية والمارينز كانت ستتغير على أية حال. وكان متوقعاً أن تظل أزمة الميزانية قائمة. وكان من المنتظر كتابة بيان جديد حول طبيعة المهام. ولكان من الواجب التعامل مع ثورة الإتصالات. إن جميع الخدمات العسكرية قد نظمت على أساس من الهياكل الهرمية، وهو نفس الاتجاه من أعلى لأسفل، أو من الرئيس إلى المرؤوسين، وهو الذي وصف بوضوح في عملية خروج بني إسرائيل من مصر تحت قيادة نبي الله موسى. ولقد تساءل أحد ضباط البحرية العاملين إلى متى يستطيع هذا التسلسل المحترم أن يستمر في الوقت الذي يستطيع فيه بحار في أدنى مرتبة أن يرسل فاكس بدون توقيع إلى رئيس العمليات البحرية. وسواء أخذنا بنظام الجودة أم لم نأخذ به، فإن وزارة البحرية ما كانت لتستطيع البقاء على حالها. ويقول هوارد : «إن قيادتنا تفهم بوضوح أنه إذا لم نخلق نحن مستقبلنا، فإن شخصاً آخر سوف يقوم بخلقه لنا».

ويقول هوارد : «إن كل نظام في العالم له قيود، فإذا كانت لدينا عملية سليمة وكاملة فإنه، بمرور الوقت، يخطيء البعض، أو يقع شيء في السوق، ولذلك فإنك تقوم باتخاذ خطوة أخرى في إطار عملياتك من أجل مواجهة ذلك، ولضمان أن أحداً لن يقع في نفس الخطأ مرة ثانية ... وبمرور الوقت، تقوم بإضافة خطوة أخرى وأخرى، ولن يمضي وقت طويل، حتى تكون قد أسست نظاماً يستجيب لجميع تلك المدخلات سالفة الذكر». ويمضي هوارد قائلاً: «ولكنه أصبح مثقلاً بحيث يكاد يكون من المستحيل أن تنجز الأمور. وهذا يحدث في القطاع الخاص في هذه الدولة، ويحدث عشر أضعافه في الحكومة».

إن مؤسسة البحرية الأمريكية بدأت تتخلص من القيود، وبدأت تتغير، وتحول من بؤرة تركيزها، لتصبح قوة أصغر، تدار إدارة جيدة، وبتكاليف أقل. إن الاضطلاع بكل هذا لم يكن أمراً ساراً. فالمنشآت تغلق، وتسرح العمالة من العسكريين وغير العسكريين، وبدأت تختفى وحدات كاملة، بسبب إلغاء تعاقداتها. يقول هوارد : «إنه ليست لديكم فكرة عن مدى الألم الذى تسببه هذه الأمور، وكل امرىء يعلم مدى الألم الذى يسببه تسريح العاملين. وهذا ما نقوم به، إننا نقوم بتسريح العاملين ولكن بصفة مستديمة. ونقوم بغلق المصانع، ونقوم ببيع العقارات». ويقول إن بعضاً من الوحدات التى أخذت تختفى كانت قد مكثت باقية لمدة من خمسين إلى مائة سنة، وبعضاً من هذه التسهيلات يرجع تاريخها إلى بداية مولد الدولة. وبدون مدخل الجودة، فإن الأمور المؤلمة، كان من الممكن أن تصبح غير محتملة على الإطلاق.

ويمضى هوارد قائلاً إن نظام ديمنج لإدارة الجودة جعل من الممكن لكبار مسئولى البحرية أن يتخذوا قرارات قاسية لم يكونوا يرغبون فى اتخاذها. وقال: «إن لم تكن لدينا درجة اليقين حول ما هو مهم بالنسبة إلى مستقبل هذه الدولة، فلماذا يكون من المهم لهؤلاء المسئولين أن يحتفظوا بهذا النوع من البحرية والمارينز، إننى لا أعتقد أننا سيكون لدينا الشجاعة على اتخاذ القرارات التى نصدرها.. وما لم يكن لدينا المعرفة العميقة، لما كنا قد وصلنا لما نحن فيه الآن».

***

وحينما كان الأدميرال جون كيركباتريك وآخرون يناقشون برنامج الجودة لأول مرة، أطلقوا عليه تعبير «التحكم فى الجودة الشاملة» ، وهو التعبير شائع الاستعمال فى اليابان. ولم يحب كيركباتريك هذه التسمية لأن «للسيطرة» معان محددة في القوات المسلحة، و «الجودة» ليست من بينها. وفى أثناء أحد الاجتماعات المبكرة، تساءل عن وجود اسم آخر، وحينئذ اقترحت نانسى وارين، وهى أخصائية فى علم النفس السلوكى، تعبير «إدارة الجودة الشاملة»، حيث ارتأت أن الإدارة أمر أساسى. ولاقت الفكرة هوى فى نفس كيركباتريك، وفى نفس معظم المستشارين العاملين فى مجال الجودة على ما يبدو بغض النظر عن التخصصات التى يدرسونها. ومن هنا ولدت فكرة وتعبير ومصطلح «إدارة الجودة الشاملة».

ولقد تولى الأدميرال بحرى فرانك كيلسو رئاسة العمليات البحرية فى شهر يونية من عام ١٩٩٠. وساند مدخل إدارة الجودة الشاملة وليس اسمها، حيث بدا له أن مجال العمل متعلق

بالقيادة أكثر من الإدارة، ومن هنا، فإن الاسم الحالى فى وزارة البحرية الأمريكية هو قيادة الجودة الشاملة . ومهما يكن الاسم، فإن هذا النظام هو نظام ديمنج لإدارة الجودة، وهناك مبرر لأن نأمل أن ينتشر داخل حكومة الولايات المتحدة.

وكما سبق أن ذكرنا، فإن الرئيس بيل كلينتون على علم بنظم إدارة الجودة فى الحكومة، وهناك أربعة أشخاص على الأقل من بين أعضاء الحكومة وهم دونا شالالا، و هازيل أوليرى، و مايك اسباى، و روبرت رايش ـ على دراية أو سبق لهم أن استخدموا نظم إدارة الجودة. أما لورى برودلنج التى هجرت وظيفتها فى البحرية لإدخال نظام الجودة فى وزارة الدفاع ووكالة الفضاء (ناسا)، فقد كانت عضواً فى فرقة عمل آل جور نائب الرئيس التى اختصت بتطوير الأجهزة الحكومية، وهو ما أطلق عليه رسمياً «مراجعة الأداء الوطنى». وحينما صدر تقريرها النهائى، عادت إلى «ناسا» ووزارة الدفاع.

أما الآخرون الذين لعبوا أدواراً بارزة فى قيادة الجودة الشاملة بالبحرية وهم. ستيف دوكستادر فلا يزال يعمل فى «مركز بحوث وتطوير هيئة العاملين بالبحرية» فى سان دييجو، و «ليندا دوهرتى فهى مديرة مكتب «قيادة الجودة الشاملة» الملحق بوزارة البحرية فى واشنطن. وأما دان هوارد فقد تقاعد من الخدمة بالخارجية وسوف ينضم إلى «يونيسس» فى اليابان، حيث كان قد أقام بها منذ عدة سنوات. وأما جون كيركباتريك فقد تقاعد من الخدمة بالبحرية، وهو الآن يعمل بمعهد إدارة العمليات الذى هو عبارة عن إحدى شركات استشارات الجودة فى «مينيابوليس» الذى يترأسة لو شولتز. أما شولتز بهذه المناسبة، فقد كان صديقاً حميماً مدى الحياة لرونالد د. شميت، وعاون فى عملية التحويل التى أجريت فى زيتك. إن هذا العالم صغير فعلاً. وأما جيرالد ب. جارتمان فقد تقاعد كذلك من المارينز، ويعمل الآن مستشاراً للجودة فى ولاية نورث كارولينا . ويقول إن حوالى نصف أعماله يتم مع العسكرية، والنصف الآخر مع المؤسسات الصناعية الخاصة.

***

إن الجهد الناجح جداً والذى بذل لإدخال نظام ديمنج لإدارة الجودة فى وزارة البحرية يعد واحداً من أشهر أسرار المؤسسة العسكرية تكتماً. ولم يظهر البحث باستخدام جهاز الكمبيوتر عن صحف قومية ثلاث سوى مقالين نشرا فى الفترة ما بين عامى ١٩٩٠ و ١٩٩٣ حول جهود هذه الوزارة. وكلاها نشر فى صحيفة يو إس إيه توداى. ولم تنشر صحيفة نيويورك تايمز أية مقالات.

غير أنها نشرت رسالة فى شهر أبريل عام ١٩٩٢ من دان هوارد، الذى كان وكيلاً لوزارة البحرية آنذاك يجيب فيه على أحد النقاد الذى هاجم الحكومة قال فيه إن وزارة البحرية قد تبنت نظاماً لإدارة الجودة. وكتب هوارد يقول: «إننا ملتزمون بعملية التحسين المستمرة من أجل القضاء على الأوضاع التى تؤدى إلى البيروقراطية ضيقة الأفق والعاجزة». وإذا كانت قد ظهرت أية مقالات فى صحيفة وول ستريت جورنال على مدار ثلاثة أعوام ، فإن البحث باستخدام جهاز الكمبيوتر قد فشل فى العثور عليها.

وتظهر هذه الحقائق إحدى المشكلات الكامنة فى محاولة إشراك الجماهير فى المناقشات الدائرة حول المستقبل الاقتصادى للولايات المتحدة: فالأشخاص المنوط بهم أصلاً قيادة المناقشات على النطاق القومى ـ وهم الساسة والصحفيون ـ لم يفقهوا حتى الآن ما الذى ينبغى أن تتم مناقشته. ومن الممكن أن يتغير هذا.

إن صحيفة نيويورك تايمز هى زعيمة الصحافة الأمريكية. وهى الصحيفة ذات السجل المقبول داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وإحدى أكبر الصحف نفوذاً فى العالم المتحدث باللغة الإنجليزية. وناشرها هو آرثر شولزبيرجر الابن، وحدث أن قال ذات مرة لأحد مراسليه: «إننا نقوم بإنتاج أفضل الصحف فى هذه البلاد، وربما فى العالم قاطبة». ويبلغ توزيعها حوالى ١,٢ مليون نسخة ، أى أقل من توزيع صحيفتى يو إس إيه توداى، وصحيفة وول ستريت جورنال ويوزع كلا منهما حوالى ٢ مليون نسخة. ومع ذلك فإن لصحيفة التايمز نفوذاً يتجاوز أرقام التوزيع وخاصة بين أوساط الساسة على النطاق القومى والصحفيين. ويقوم أعضاء الكونجرس الأمريكى أحياناً بالاقتباس من صحيفة التايمز حينما يطالبون بإجراء التحقيقات أو لجان الاستماع، ويتعامل معها الصحفيون أحياناً بالتبجيل المزعج. وحدث ذات مرة أن اتصل مراسل تليفزيونى من باريس فى أوائل السبعينيات بمكتب القسم الخارجى بالشبكة فى نيويورك يقترح إجراء تحقيق عن التلوث فى البحر المتوسط وهو التلوث الذى قد يؤدى إلى إغلاق الشواطىء وتدمير السياحة حول مدينة نيس و سانت تروبيز، مما يؤدى إلى إضعاف الاقتصاد الفرنسى. وقد وافق محرر الشئون الخارجية على أن هذه القصة جيدة، إلا أنه استبعدها بسبب «أننا لم نر أى شىء من هذا القبيل فى صحيفة التايمز».

وفى ظل هذا النوع من النفوذ، فأكبر الاحتمالات أنه إذا أصبحت الصحيفة مهتمة بإدارة الجودة، تصبح المنظمات الصحفية الأخرى مهتمة كذلك . وهذا يفسر لماذا يمكن أن تتغير

المناقشات القومية. إن صحيفة التايمز ليست مهتمة فحسب، بل إنها أيضاً أصبحت فى طريقها إلى تبنى نظام ديمنج لإدارة الجودة وبنجاح كبير، ولكن ليس بدون بعض الألم*.

وكانت صحيفة «التايمز» تفقد الإعلانات بسبب فشل المشروعات التجارية الأخرى ـ وبخاصة محلات مدينة نيويورك ـ التى كانت تشكل المصدر الرئيسى للإعلانات الكثيفة. ولم يكن هناك خطر ماثل لإغلاق الصحيفة، إلا أنه إذا كان ثمة طريقة لتحسين الصحيفة وتخفيض التكاليف، فإن ذلك أفضل. إن صحيفة التايمز ليست مشروعاً تجارياً فحسب، وإنما هى مشروع عائلى وظلت كذلك منذ أن اشتراها «أدولف أوكس» عام ١٨٩٦. ومنذ ذلك الحين، كان الناشرون جميعاً من أفراد العائلة، وصارت صحيفة التايمز مصدر فخار للعائلة.

وفى أواخر عام ١٩٨٩، رتب لانس ر. بريميس الذى كان رئيساً لصحيفة نيويورك تايمز آنذاك للقاء الدكتور ديمنج للتحدث معه حول الجودة. وتم التخطيط لاجتماعات كثيرة، وطلب ديمنج من الدكتورة جويس أورسينى مساعدته فى المشروع. وأورسينى هى إحدى تلاميذ ديمنج وتعمل مستشارة للجودة. وهى أيضاً مديرة برنامج دارسى جودة ديمنج، المعروف بماجستير إدارة الأعمال، وأستاذة مساعدة لنظم الإدارة فى جامعة فوردهام فى برونكس، بمدينة نيويورك. وقد اجتمع ثلاثتهم : بريميس، و ديمنج، و أورسينى مرات عديدة فى أواخر عام ١٩٨٩ للحديث حول نظام إدارة الجودة وكيف يمكن إنجاحه داخل صحيفة التايمز.

واقترح ديمنج أن يحضر كبار المسئولين بالصحيفة لحلقة نقاشية مدتها ٤ أيام فى واشنطن العاصمة أواخر يناير عام ١٩٩٠. وذهب بريميس مع شولزبيرجر الذى كان يعمل حينئذ نائبا لناشر الصحيفة، وراسل ت. لويس، نائب الرئيس التنفيذى للحصيفة، و جون م. أوبراين، نائب المدير العام. وظل بريميس وشولزبيرجر (الذى أصبح فيما بعد الناشر اعتباراً من يناير ١٩٩٢) يتوجهان كل صباح يوم اثنين وعلى مدار أربعة أشهر ومعهما كبار المسئولين لمناقشة أفضل سبل إدخال نظام ديمنج لإدارة الجودة فى صحيفة نيويورك تايمز، وهو أمر أصعب مما يتصور.

وقد علمت أورسينى حينما شرعت فى لقاء المسئولين التنفيذيين. بصحيفة نيويورك تايمز،

* للحصول على تقرير عن الإحباط الشخصى كثير الحدوث بسبب التحول إلى نظام ديمنج لإدارة الجودة، انظر مقال كين أوليتا «فتح التايمز» فى عدد ٢٨ يونيه ١٩٩٣ بصحيفة نيويوركر

أن للصحيفة مجموعتين مختلفتين من العملاء، وأن ما يرضى ويسر أى مجموعة منهما، ليس بالضرورة مؤدياً لنفس النتيجة مع المجموعة الأخرى، وفى حالات قليلة، فإن ما يبهج إحدى المجموعتين يؤدى إلى غضب الأخرى. وفى الواقع، كانت الصحيفة عبارة عن مشروعين من مشروعات الأعمال المنفصلة يتواجدان فى إطار علاقة غير مريحة بصفة دائمة، ولكنها علاقة تبادل المنافع.

فبالنسبة إلى إحدى مجموعتى العملاء، كان منتج الصحيفة الذى يقدم إليها هو الأخبار. والعميل هو القارىء، ومن أجل إرضاء العميل القارىء، يتعين أن تكون الأخبار كاملة، غير منحازة، ومفهومة. وكلما تحقق أو تتجاوز توقعات القراء، اجتذبت المزيد من القراء. (إن هذا ليس صحيحاً تماماً، وإنما هو الطريقة الوحيدة المعقولة لإدارة وتسيير أمور صحيفة ما). وكلما زاد عدد قرائك أرضيت المجموعة الأخرى من العملاء ألا وهم المعلنون.

فبالنسبة إلى العميل المعلن، كان منتج الصحيفة الذى يوزع عبارة عن العملاء القراء. والمعلنون لا يأبهون أساساً بالأخبار، ولكن يهتمون بعدد الأفراد الذين يقرأونها، وبالتالى سوف يرون الإعلانات المنشورة إلى جانب أعمدة الأخبار.

وتهتم كلا المجموعتين من العملاء بسمعة الصحيفة. وعلى سبيل المثال فإن قارىء صحيفة التايمز أو المعلن فيها من غير المتوقع أن يشترى بأى حال من الأحوال صحيفة تابلويد من السوبر ماركت.

(وهناك عنصر آخر يمكن إضافته، هناك سبب آخر يشترى لأجله القراء صحيفة معينة ألا وهو الإعلان، لكى يروا من الذى يعرض شيئاً للبيع، أو ما هى آخر صيحات الأزياء أو ما هو الشىء الذى يشتريه الناس. فإذا توجهت إلى مدينة متوسطة الحجم وأردت أن تعرف قوة الاقتصاد هناك، بوسعك قراءة الإعلانات فى الصحيفة المحلية، وعندئذ تستطيع التوصل إلى الحقيقة إلى مدى بعيد. فإذا لم يكن هناك إعلانات حول وكلاء السيارات الجديدة، وأن الإعلانات المبوبة مليئة بالسيارات المستعملة لبيعها فى الأوكازيونات، فلا تخطط من أجل افتتاح بوتيك للتصميم. وإذا كانت محلات الخمور تعلن عن أصناف فخمة من أنواع الشراب، وكانت محلات السجاد تعلن عن السجاجيد بدون عرضها للأوكازيونات، فاعلم أنك فى مدينة مزدهرة).

وحسبما هو معروف فى لغة الصحافة، فإن الأشخاص المنوط بهم إشباع العملاء القراء واحتياجاتهم من المادة الخبرية هم المحررون. أما الأشخاص المنوط بهم إرضاء العملاء المعلنين فهم قطاع الأعمال. وكما يحدث فى مجريات الأمور عادة، فإن قطاع الأعمال يبيع الإعلانات،

والتحرير يقدم الأخبار. وقد يبدو أن العلاقة بينهما هى وظيفية وتعاونية ومنطقية، وهى كذلك فى العادة. وكل من الطرفين يترك الطرف الآخر لنفسه. وعادةً ما يكون ذلك ولكنه ليس دائماً. ليس فى كل وسائل الإعلام.

وفى عام ١٩٧٠، رفض الجهاز التحريرى الذى يعمل فى إحدى الشبكات التى أنتجت فيلماً تسجيلياً تغيير مشاهد مقززة ومريعة تبين أحد معسكرات العاملين بمزارع المهاجرين، حصل عليه بالشراء مؤخراً أحد كبار المعلنين بالشبكة، وكان هذا الرجل مهمًا من ناحية قطاع الأعمال. وفى الربع الأخير من عام ١٩٧٠، دفع هذا المعلن ٢ مليون دولار قيمة إعلانات بثتها الشبكة. وفى الربع الأول من عام ١٩٧١، بعد أن تم الانتهاء من الفيلم التسجيلى، لم يتم دفع أية أموال نظير إعلانات على الشبكة، ولكن تم دفع الملايين من الدولارات على الشبكتين التليفزيونيتين الأخريين.

ولعلك الآن تعلم لماذا يصاب قطاع الأعمال بالألم بسبب أفعال الجهاز التحريرى: إن الشىء الأفضل بالنسبة إلى العميل القارىء يكون أحياناً الأسوأ بالنسبة إلى العميل المعلن، ومن هنا تبدأ معاناة الصحافة.

وفى نفس الوقت، إذا صاغ الجهاز التحريرى الإخبارى بطريقة تسر المعلن، تخسر الصحيفة احترام القارىء، الذى سوف يتوقف عن شرائها. فإذا خسرت الصحيفة قراءها، أصبحت أقل جاذبية للمعلنين، وفى النهاية سوف يكفون عن شراء مساحات إعلانية فى الصحيفة. وبدون الإعلان، لا يمكن للصحيفة الاستمرار، وليس هناك صحيفة فى الولايات المتحدة تستطيع البقاء بالاعتماد فقط على الأموال التى ترد إليها عن طريق اشتراكات القراء أو مبيعات أكشاك الصحف. وبغض النظر عن الطريقة التى تدخل بها فى صناعة الصحافة، فليس باستطاعتك التعامل مع مجموعة من العملاء بمعزل عن المجموعة الأخرى من العملاء، وقد تتعارض احتياجاتهم تعارضاً تاماً. وعلى مدار السنين، ومن خلال محاولات حماية إحدى المجموعتين من الأخرى، ارتفع عالياً حائط بين الإعلان والتحرير لدرجة تجعل حائط الصين العظيم مجرد خط فى الرمال. وفى أثناء عهد شركة تايم ـ لايف القديمة، أيام مؤسسها هنرى لوس، كان الفصل بين الإعلان والتحرير يشار إليه على أنه «الكنيسة والدولة»، وعولج الأمر باحترام يقارب احترام الدستور.

أما الآن، هل هناك أحد يتذكر النقطة رقم ٩ من بين نقاط ديمنج الـ ١٤؟ إن هذه النقطة تطالب بإزالة الحواجز بين مجالات العاملين.

وقد كتبت أورسينى تقول: «هناك اتصال ما بين الجهاز التحريرى وقطاع الأعمال، ومع ذلك فإنه ليس كبيراً. وفى صحيفة تايمز هناك الآن لجان عديدة تتعامل مع القضايا فى كل الأقسام بما فيها مسائل الإتصالات الداخلية الحسنة. وهناك مئات الفرق التى تتعامل مع الخصوصيات فى شتى المجالات بالصحيفة. وأصبح أعضاء الجهاز التحريرى وممثلو مشروعات الأعمال يعملون أحياناً معاً داخل اللجان والفرق، وعلى المستويات العليا صار الفريقان يلتقيان ويتعاونان معاً بصورة أكبر، وتضيف أورسينى: «إن كل شخص أصبح الآن يرى التقدم».

وهناك تقدم ملحوظ فى مجالات أخرى كذلك.

فهناك نشاط ثالث داخل الصحيفة لا يمكن بدونه وجود أى فرصة للنشاطين سالفى الذكر. فالجهاز التحريرى يستطيع تقديم مقالات تفوز بالجوائز، ويستطيع قطاع الأعمال أن يبيع الإعلان لتمويل ذلك كله، ولكن كلاً من النشاطين لا يعنى شيئاً ما لم يتم الإنتاج طباعة الصحيفة.

وقد افتتحت التايمز مطبعة جديدة فى مدينة أديسون بولاية نيوجيرسى فى ٢٢ سبتمبر ١٩٩٢، وعملت بكامل طاقتها فى ربيع عام ١٩٩٣. وتم طباعة أول الألوان فى ملحق عروض الكتب بصحيفة نيويورك تايمز فى شهر يونية. وتلقى جميع مديرى أقسام الإنتاج تدريبات على أساليب التحكم الإحصائى فى العمليات، ويتم إدارة وتسيير المطبعة طبقاً لنظام ديمنج للجودة. وأصبح هنالك بالفعل نفعاً ملحوظاً بالنسبة إلى القراء.

كانت صحيفة التايمز، شأنها فى ذلك شأن سائر الصحف دائماً تشترى حبر الطباعة من موردين شتى لنفس الأسباب التى تنوع لأجلها مشروعات الأعمال مصادر الموردين ـ ألا وهى الحصول على أفضل أسعار ممكنة. وكما سبق أن ذكرنا، فإن أفضل سعر على المدى الطويل ليس بالضرورة هو الأرخص، وبخاصة فيما يتعلق بمجالات أعمال الصحافة، حيث يتضايق القراء بسبب رداءة وتلطيخات الحبر الرخيص، والذى يترك أثراً على أصابعهم عند قراءة الصحيفة. وفى عام ١٩٩١، تبنت التايمز النقطة رقم ٥ من بين النقاط الأربع عشرة واختارت مورداً واحداً فقط لأحبار الطباعة، بشرط أن يتعاون المورد والصحيفة تعاوناً وثيقاً من أجل تطوير وإنتاج حبر ذى جودة أفضل. ونجحوا فى ذلك، وأصبح الحبر الجديد يقلل تلطيخ القراء بحوالى ٦٠ بالمائة، ولا يزالون يعملون متعاونين من أجل تحسين أكبر لنوعية الحبر. وبهذه المناسبة فتكلفة الحبر ذى الجودة العالية مازال منافساً.

واستمرت أورسينى فى لقاء مسئولى صحيفة التايمز، واللجان والجماعات، وهناك سبب وجيه للاعتقاد بأن نظام ديمنج لإدارة الجودة آخذ فى الانتشار إلى أصل الصحيفة وهى شركة

النيويورك تايمز، التى اشترت صحيفة بوسطن جلوب عام ١٩٩٣. وقد كانت تمتلك ٣١ صحيفة أخرى وخمس محطات تليفزيونية، ومحطتى إذاعة، وعشرين مجلة، إلى جانب شركات أخرى وقد أصبح بريميس الذى كان رئيساً للصحيفة، رئيساً للشركة الأم. (وتولى راسيل لويس رئاسة الصحيفة). وقد عقدت أورسينى حلقة نقاشية على الغذاء لمسئولى الشركة فى شهر مايو وفى أوائل أغسطس ١٩٩٣. وكان هناك على الأقل أربعة مسئولين بالشركة يحضرون حلقة نقاشية مدتها أربعة أيام حول نظام ديمنج للجودة عقدت فى سان دييجو. وبدخول صحيفة التايمز وغيرها من صحف شركة «التايمز» هذا المجال، فإن الصحافة قد تشرع فى قيادة المناقشات على المستوى القومى حول مستقبل الولايات المتحدة.

* * *

١٠

. . . . .

الحكومات

«لا يتأتى وجود صراع بين اقتصاديات جيدة
وأخلاق حسنة».
ـ هنرى فورد

فى عام ١٨٤٣ اقترح هنرى ل. إلزويرث، أول مفوض لمكتب براءات الاختراع بالولايات المتحدة، أن تغلق مؤسسته قريباً أبوابها لأنه لم يعد هناك شىء ليتم اختراعه. وكتب بريشته على ضوء القنديل بمكتبه: «إن تقدم الفنون من عام لآخر يرهق سذاجتنا، ويبدو أنه ينبىء عن وصول تلك الفترة التى يجب أن يتوقف عندها التقدم الإنسانى». ويبدو أن هذا الاقتراح لم يسبب أى استجابة داخل إدارة الرئيس الأمريكى جون تايلور فى ذلك الحين، وبقى المكتب مفتوحاً. وفى ١٩٩٢، منح هذا المكتب ١٠٩,٧٢٨ براءة اختراع بمعدل ٤٣٥ براءة اختراع لكل يوم من أيام العمل.

وأصبح اقتراح إلزويرث يذكر على أنه لا يعدو أن يكون من غرائب التاريخ، ويجعل الناس يضحكون لسببين ـ أولهما خيلاؤه التى صورت له أنه يستطيع التنبؤ متى يجب أن يتوقف التقدم الإنسانى، وحماقته التى جعلته يعتقد أن الحكومة سوف تصبح أصغر. وطبقاً لبيانات معهد ابتكار السياسة فى ١٩٩٢، تأكد أنه ولأول مرة أصبح عدد المدنيين الذين يعملون فى الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والحكومات المحلية أكبر من عدد أولئك الذين يعملون فى صناعات

القطاع الخاص. ويرجع سبب ذلك جزئياً إلى قلة عدد الأشخاص الذين يعملون فى الصناعات، غير أن معدل النمو فى عمالة الحكومة، كان يضمن الوصول إلى نفس النتيجة فى يوم من الأيام.

الصناعات تخلق الثروة، أما الحكومة فتنفق الثروة. وحينما ترى عدداً أكبر من الناس ينفقون أكثر مما يتحقق من أرباح، فالنتيجة هى أننا إزاء مشكلة. وتزداد ضخامة المشكلة حينما يعلم الأشخاص الذين يصدرون أوامر الإنفاق على المستوى الفيدرالى ـ وهم أساساً الكونجرس ورئيس الجمهورية ـ أن إنفاق مبالغ أضخم من الأموال هو السبيل الوحيد الذى يظهرهم وكأنهم يقدمون الخدمة للناخبين. أما الإنفاق على مستوى الولاية أو المحليات فهو أقل، ولكنه غالباً ليس أكثر حكمة.

وبأسعار عام ١٩٩٠، أنفقت الحكومات ما قدره ٢٣,٠٠٠ دولار لكل أسرة فى عام ١٩٩٢، أى ما يكافىء تقريباً ضعف حجم الإنفاق فى عام ١٩٦٠. وهناك الآن عدد أكبر من الأسر، ولذلك فإن الإنفاق متزايد وبدرجة أكبر مما يبدو عليه لأول وهلة. ويلغ إنفاق الحكومات بالنسبة المئوية إلى الاقتصاد الكلى، وهو ما يطلق عليه الناتج المحلى الإجمالى، بلغ حوالى ٢٦ بالمائة عام ١٩٦٠ و ٣٧ بالمائة الآن، أى ارتفع من حوالى الربع إلى ما يزيد عن الثلث.

إن الحكومات، كقاعدة عامة، لا تنفق الأموال ما لم يكن هناك طلب جماهيرى يحثها على هذا الإنفاق ـ مثل الإنفاق على تحسين المدارس، والرعاية الصحية الشاملة، وتحسين طرق المواصلات السريعة، والشوارع الأكثر أمناً. وما يحدث فعلياً هو أن الشعب يطالب بالجودة الأفضل، فى الوقت الذى لم تنظم الحكومة الفيدرالية، ولا حكومات الولايات، ولا الحكومات المحلية لإنتاج الجودة. ونتيجة لذلك، تنفق الحكومات كل بنس يدخل خزانتها أو تقترض لإقناع الناخبين أن المسئولين فى مواقع السلطة يؤدون عملهم على أفضل وجه، ويبذلون قصارى جهدهم لرعاية المستهلك المواطن. «إننا سوف ننجز هذه الأعمال لأننا ننفق ما يناهز ٧٢ ألف مليار دولار أو يزيد!» وحيث أن الحكومات عاجزة عن خلق الثروة، فإن الدولارات التى تنفقها يجب أن يتم تدبيرها سواء عن طريق الضرائب التى تؤذينا، أو من خلال الاقتراض، وهو ما سوف يؤذى أطفالنا. وفى كلتا الحالتين، لن يكون هناك مال كاف. وقد لاحظ كاتب العمود الصحفى «توم ويكر» عام ١٩٦٨ «أن الحكومات تتوسع لاستيعاب الموارد».

وفى السبعينيات، كان جون ستيوارت مديراً تنفيذياً للجنة الإنتاجية القومية. ويعمل الآن مديراً لشركة ماكينزى وشركاه وهى عبارة عن بيت خبرة يقدم الاستشارات فى مجالات الإدارة، وهو لا يزال مهتماً بالاقتصاد. ويقول إن الحكومة الفيدرالية قد حددت صواباً أن انخفاض

الإنتاجية عبارة عن مشكلة. «ولكن لم تفهم المشكلة، ولم تبين بوضوح القضية، كما لم تشر علينا بالحلول. ولا تزال الحكومة مدفوعة بالميزانية، وهى المسألة التى تعد متناقضة مع فلسفة الجودة الجديدة».

إن ما ينادى به نظام ديمنج لإدارة الجودة هو أنه بمقدورك أن تدخر المال من خلال التركيز على النظام وتنظيم وتحسين ذلك النظام لإنتاج الجودة. إنك لن تستطيع إدخال المال عن طريق التركيز على الميزانية. وبدلاً من تقرير ما الذى تريد إنجازه ـ أى هدفك ـ فإنك تقوم بتقرير ما الذى تريد إنفاقه. وفى الواقع، فإنك تقوم بتفقد الميزانية. فأنت تتعامل مع النتيجة وليس مع النظام الذى يفضى لهذه النتيجة. فإذا أردت أن توفر المال، يجب عليك أن تدرس عمليات الحكومة وتحويل النظام لتقديم النتائج التى تريدها مقابل إنفاق مال أقل. وبالنسبة إلى الحكومة أو النشاط التجارى، فإن توفير المال يتطلب نظرة طويلة المدى، ويقول ستيوارت إن المسئولين فى واشنطن يهتمون ليس بالكفاءة على المدى الطويل، ولكن يهتمون بكيفية الحصول على المزيد من النفع السياسى من وراء كل دولار يتم إنفاقه. ويقول «إن التحسين المستمر لا يكافأ، فى حين يكافأ التوسع المستمر فى الميزانية».

وفى صيف عام ١٩٩٣، كان هناك قدر عظيم من الحديث فى واشنطن حول «تخفيض الميزانية». إن تخفيض الميزانية فى أحد المشروعات أو الأنشطة التجارية أو داخل العائلة يعنى أن لديك مالاً أقل من أجل إنفاقه. ويتعين على النفقات أن تتدنى. وهذا هو المقصود بكلمة تخفيض الميزانية. وليس هذا هو الذى يعنيه تخفيض الميزانية فى إطار الحكومة الفيدرالية، لأن الحكومة الفيدرالية تلعب حيلاً فى الحسابات لا يفهمها الكثير من الناس، وربما كان هذا أفضل. أما إذا حاولت الشركات أو الأفراد ذلك، فسوف تتراوح النتائج ما بين الفوضى المالية أو الاتهام بارتكاب جرائم مالية.

وعندما يتحدث أحد المسئولين فى الحكومة الفيدرالية عن خفض الميزانية، فإنه لا يعنى أنه سيكون هناك أموال أقل للإنفاق. بل يعنى أنه سيكون هناك زيادة أقل، ولكن ستكون هناك زيادة. وبالنسبة إلى أى إنسان آخر على وجه الأرض، فإن إنفاق المزيد من المال يعنى زيادة فى الميزانية، وأما بالنسبة إلى الحكومة الفيدرالية، فإن إنفاق المزيد من المال، بشرط ألا يكون أكثر مما كان يمكن أن تنفقه، يمثل خفضاً فى الميزانية.

وتدور العملية على الوجه التالى: لا تبدأ مناقشة الميزانية حول كمية الأموال التى تم إنفاقها العام الماضى. وإنما تبدأ بالسؤال الآتى: كم من الأموال سيتم إنفاقها هذا العام إذا استمرت

الحكومة فى تنفيذ الأعمال المماثلة لما فعلته من قبل. وهذا يعنى ميزانية العام الماضى زائد الأموال التى تتناسب مع التضخم، ولمواجهة زيادة السكان، ولمواجهة التلاعب فى الحسابات، وهى عادةً مبالغ ضخمة، حتى تبدو تخفيضات الميزانية أفضل. ومن هنا، فإن تخفيض الميزانية عبارة عن خفض الزيادة (فيما عدا ميزانية وزارة الدفاع منذ عام ١٩٨٩). وهذا تصرف غير أمين ومضلل، ولن يكتب له التغيير، لأنه يساعد على بقاء المسئولين المنتخبين فى مناصبهم عن طريق تركهم يتباهون بإجراء «تخفيض فى الميزانية».

ولقد خلق المسئولون الفيدراليون هذه المشكلة لأنفسهم، فى حين صار المسئولون الآخرون جزءاً لا يتجزأ من هذا النظام.

ويقول ستيوارت إن معظم أجهزة الحكومة الفيدرالية بما فى ذلك الأفرع التشريعية والتنفيذية، ليس لديها فكرة أو مفهوم حول مدخل فريق العمل أو إجماع الآراء، أو الأهداف على المدى الطويل، وقليل منهم على ما يبدو يفهمون ضرورات الاستثمار المطلوبة من أجل المستقبل. وينتهى إلى أنه «وفقاً لهذا المعنى فإن اقتصادنا الكلى ــ وهو عبارة عن الحكومة، والكونجرس، والأجهزة التنفيذية، والشركات تعكس نفس الفوضى التى تواجدت منذ عشرة أعوام داخل صناعات السيارات وغيرها من المشروعات الصناعية التى لم تقف على أبعاد فلسفة الجودة الجديدة». ويبدو أن فلسفة الجودة الجديدة قد آتت ثمارها للشركات الأمريكية التى أخذت بها. ولقد اكتشفت مجلة «فار إيسترن إيكونوميك ريفيو» الإخبارية من خلال مسح أجرته على مشتركيها الآسيويين أن ألمانيا جاءت فى المرتبة الأولى من حيث جودة منتجاتها، وانحدرت اليابان إلى المرتبة الثانية، فى حين جاءت الولايات المتحدة الأمريكية بعد اليابان مباشرةً بنسبة (٠٢ فى المائة). ولقد تحقق التقدم فى الجودة فى مجال الصناعة، غير أنه لا يزال هناك تقدم أقل فى مجال الخدمات داخل حكومات الولايات.

وعلى مدار أغلب تاريخ الولايات المتحدة كله، لعبت الحكومة الفيدرالية دوراً صغيراً فى الحياة اليومية لمعظم المواطنين، بحيث أن ما فعلته وما لم تفعله كان أقل شأناً مما تفعله الآن. ولقد ولى الشعب الأمريكى وجهه شطر الحكومة فقط فى أعقاب الحرب العالمية الثانية مطالباً إياها بحل كافة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وأن تقوم الحكومة بحلها طبعاً بدون رفع الضرائب ــ وهو أمر يثير الإحباط المزدوج. ولقد ارتفعت الضرائب، ولم تحل المشكلات. ويكتب بيتر دراكر يقول: «لم يفض إلى نتائج ذات بال أى من برامج حكومات الولايات المتحدة الأمريكية

على مدار الأربعين عاماً الماضية التى حاولنا خلالها معالجة المشكلات الاجتماعية عن طريق العمل الحكومى».

ويمكن إصدار نفس الحكم على المشكلات الاقتصادية والإجراء الحكومى. ولم تصبح التجارة الداخلية والخارجية ذات أبعاد عالمية فقط إلا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية، ولقد فاقت الحاجة إلى العقول فى مجال الصناعة الحاجة إلى العضلات. ولقد كانت التغييرات التى طرأت على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأمريكان على مدار الخمسين عاماً الماضية تغييرات هائلة، فى الوقت الذى لا تكاد تتغير فيه نظم الحكومة الفيدرالية. ويقول ستيوارت. «يتعين على الحكومة أن تفهم كيف أن أفعالها التى تقوم بها إنما هى معاكسة لنجاح الاقتصاد الأمريكى على الصعيد الدولى».

ومن أجل تغيير الأوضاع السائدة فى جميع مواقع الحكومة الفيدرالية، يجب على المسئولين أن يفهموا أن الحكومة ما هى إلا نظام وأن أى نظام حتى النظام الحكومى يمكن أن ينظم من أجل إنتاج الجودة. ويمكن فعل ذلك تماماً كما تم عمله فى شركة زيتك، ومدرسة وستنجهاوس التقنية والمهنية العالية، وهوسبيتال كوربوريشن أوف أمريكا، ووزارة البحرية، وصحيفة نيويورك تايمز، وذلك على سبيل ذكر المؤسسات التى ورد ذكرها فحسب فى هذا الكتاب. وحتى الآن، لم نذكر مجالس الجودة المحلية الآخذة فى الانتشار داخل البلاد. وهى عبارة عن جماعات تعاونية محلية تعمل فى مجال المال، والتجارة ومشروعات الأعمال، والعمالة، والحكومات، والتعليم، وكلها تسعى من أجل حل المشكلات المحلية فى شتى المجالات سالفة الذكر.

وفى مدينة كينجزبورت بولاية تينيسى، ساعد أحد هذه المجالس مؤسسة «كينجزبورت فاوندرى» على تحسين نظامها وكسب أوامر التوريد التى كانت ستتجه إلى تايوان. وكانت شركة سبك المعادن على وشك الانهيار، فأصبحت الآن تتوسع فى نشاطها. وفى مدينة إيرى بولاية بنسلفانيا، أنقذ أحد هذه المجالس أموال الحكومة المحلية من التبدد بالإنفاق على نظام السجون هناك، وخفضت قائمة انتظار أجهزة خدمات الأسرة من ٧٧ إلى ١٧، وقللت من زمن رد أقسام البوليس على حالات الطوارئ، وعاونت الكليات على تحسين نظام استشاراتها الأكاديمية، وساعدت المدارس العليا فى المقاطعة عل بدء دورة دراسية فى أصول الجودة، وأوضحت لأحد أصحاب المصانع المحلية هناك كيف ينتج منتجه فى غضون ثلاثة أيام بدلاً من ثلاثين. ولم ينفق «مجلس جودة المجتمع بمدينة إيرى أية أموال لإنجاز كل ذلك. وكان شعاره هو «لا للأموال، لا للسياسة، ولا لجداول الأعمال السرية».

وهذا يعنى أن الحكومة الفيدرالية لن تتبنى أبداً ذلك النظام. غير أنها بوسعها تبنى نظام ديمنج لإدارة الجودة، وكل ما تحتاجه من أجل البدء هو إجابة كبار مسئولى الحكومة على الأسئلة الآتية: ما الذى نفعله؟ ولماذا نفعله؟ وما هو هدف الحكومة؟ وما هى رسالتها، وقيمها، ومبادؤها الاسترشادية؟ ويكان يكون من المرعب أن نتخيل طبيعة الإجابات على هذه الأسئلة الآن، بافتراض أنها إجابات أمينة، وليست من قبيل المديح والإطراء المبالغ فيه الذى يؤخذ عادةً على أنه يشوب مناقشات أمينة فى واشنطن.

ويقودنا هذا إلى مشكلة أو ربما إلى أحد الحلول: لسنا متأكدين بعد. ولقد قال الدكتور ديمنج مراراً وتكراراً: «إن الجودة شأنها شأن الأخلاقيات لا يمكن التفويض بشأنها». وفى شهر مايو عام ١٩٦٠ أصر البيت الأبيض برئاسة الرئيس دوايت ديفيد أيزنهاور علناً وداخل منظمة الأمم المتحدة على أن طائرة التجسس الأمريكية من طراز (يو ـ ٢) التى أسقطت فوق الإتحاد السوفييتى لم تكن سوى طائرة أرصاد جوية بريئة. ويبدو أن هذه الحادثة وضعت البداية، على الأقل فى القرن العشرين، للتدهور المستمر فى السلوك الأخلاقى فى الأوساط الرسمية فى واشنطن. ولقد اعتاد الكثير من الناخبين الأمريكيين الآن على أخذ الوعود الانتخابية فى أثناء الحملات التي يقوم بها المرشحون على أنها غير ذات معنى، وأن المرشحين متى نجحوا تجاهلوا تلقائياً وعودهم بدون أى أسف أو تلميح بالندم.

ومن حيث الواقع الفعلى، يستخدم أعضاء الحكومة الأسلوب المفضل للتكنيك الكمى للإدارة بالأهداف، فيفعلون كل شىء ضرورى مهما كان من أجل تحقيق هدفهم ـ ألا وهو البقاء فى المنصب. وبناء عليه، يصبح تعريف الأخلاق المتفق عليه داخل الحكومة هو «كل شىء من شأنه أن يبقينى فى منصبى». ويقول الدكتور بريان جوينر إن مثل هذا السلوك الذى يتجه صوب تحقيق الهدف يؤدى فى الغالب الأعم إلى السلوك اللاأخلاقى إلى السلوك المشين إلى السلوك غير القانونى ـ بدون أن يفهم الشخص المعنى ما الذى يحدث. حيث يصبح غير الأخلاقى وغير المنطقى أمراً عادياً. وفى عام ١٩٧٧، بعد أربعة أعوام من تقديم استقالته من الرئاسة «للهروب من تهمة التورط فى فضيحة» ووترجيت، قال الرئيس الأمريكى السابق ريتشارد م. نيكسون لديفيد فروست فى ١٩ شهر مايو فى أثناء مقابلة تليفزيونية أنه «حينما يفعل الرئيس الأمريكى شيئاً، فإن هذا يعنى أنه ليس عملاً غير قانونى». كان هذا التعليق من قبيل العبث، ولذلك فقد تم إيراده ضمن طبعة ١٩٨٠ من موسوعة بارتلت للأقوال المشهورة.

ولم نعثر قط على شركة جودة (سواء أكانت مدرسة أو مستشفى) لم تكن كذلك متمتعة بالأخلاقيات. ونحن لا ندرى على وجه الدقة أيهما يأتى أولاً، أو ما هى طبيعة العلاقة بينهما، وفى الواقع، ليس هناك دليل يثبت أن هناك علاقة ربط بينهما، وإذا كان ثمة ما يربط بينهما، فإننا لا نعلم كنه هذه العلاقة. وكل ما نستطيع قوله على وجه الدقة هو أن الأخلاقيات والجودة يبدو لو كانا متعايشين معاً. ونحن نتعشم أن يكونا مرتبطين بعلاقة، ونأمل فى أن تكون العلاقة مفضية إلى الأخلاقيات. وعلى سبيل المثال، من الممكن تصور إحدى الشركات ذات الأخلاقيات العالية لم تصبح حتى الآن شركة قائمة على أساس الاعتماد على الجودة. ومن ناحية أخرى من غير الممكن تصور شركة جودة لم تصبح شركة أخلاقيات. وإذا كانت هذه هى العلاقة ـ وأن الجودة تولد الأخلاقيات، إذن فمن الواجب أن يفضى تبنى نظام إدارة الجودة داخل الحكومة الفيدرالية إلى حكومة ذات أخلاقيات، من شأنها أن تستعيد الثقة فى زعمائنا المنتخبين.

ولقد وصلت الأمور بالأمريكان إلى درجة السخرية حتى أن أقل من ١٥ بالمائة من الشعب قالوا فى صيف عام ١٩٩٣ أنهم «يثقون فى أن حكومة الولايات المتحدة ستعمل ما هو صواب فى معظم الأوقات». ولو علم مزيد من الشعب ما الذى يعنيه الكونجرس والرئيس حينما يتحدثون عن «تخفيض الميزانية»، فربما كان ذلك الرقم أقل بكثير. وحتى بالنسبة إلى ذلك الرقم المذكور وهو ١٥ بالمائة، فإنه أقل مستوى منذ نشرت نتائج استطلاعات الرأى أول مرة عام ١٩٦٤، حينما أعرب أكثر من ٦٠ بالمائة من الشعب عن ثقتهم بالحكومة. وإذا كانت الجودة تقود إلى الأخلاقيات، وإذا تبنت الحكومة نظام جودة، فإن ثقة الشعب الأمريكى فى الحكومة يمكن استعادتها.

وإذا كان حدسنا خاطئاً، وكانت العلاقة الحقيقية هى وجوب تمتع الحكومة بالأخلاقيات حتى يتسنى لها إنجاز الجودة، فربما كان من الأفضل إذن عدم دراسة هذا الاحتمال. وفى بعض الحالات، حتى الصحفيون يفضلون التفاؤل، وبخاصة حينما يكون البديل ليس هو التشاؤم البسيط، وإنما هو اليأس المطلق.

ومهما يكن من أمر حكومة الولايات المتحدة حينما تقرر ما الذى تفعله بشأن نظام إدارة الجودة، فإن المسألة تستغرق وقتاً، وبخاصة لتخلى أعضاء الحكومة عن الأشياء التى يعتقدونها ـ شأنهم شأن معظم الشعب الأمريكى. وكما يؤمن الرئيس السابق جورج بوش بأن «المنافسة لا تؤذى أحداً قط»، فإن نائب الرئيس آل جور يعتقد فى نفس الشىء»، وهو الآن يرأس

هيئة «مراجعة الأداء القومى». وفى أثناء اجتماع عقد فى يونية ١٩٩٣ فى فيلادلفيا للاستماع إلى أفكار تحسين الحكومة، قاطع نائب الرئيس أحد المتكلمين ليقول بأن التعاون لا يحفز الناس وإنما الذى يحفزهم هو المنافسة*.

وحتى بالنسبة إلى أولئك الذين يؤمنون بأن المنافسة (الصراع) الداخلى أمر رائع، فسوف يعترفون بأنها تتسبب فى الإجهاد المهنى، الذى يدافعون عنه عادةً بأنه «خلاق». وإذا كانت منظمة العمل الدولية على صواب، فإن ذلك الإجهاد مكلف أكثر منه خلاق. وتقول وكالة الأمم المتحدة إن الإجهاد المهنى صار الآن يكلف مشروعات الأعمال والصناعة الأمريكية مائتى مليار دولار سنوياً، وربما كلف بريطانيا العظمى حوالى ١٠ بالمائة من إجمالى اقتصادها. وهناك دراسات أخرى فى كندا، وفرنسا، واليابان، والسويد، توصلت إلى نتائج مشابهة. وتأتى هذه التكاليف من الغياب، والرعاية الصحية، وقضايا التعويضات العمالية وفى ولاية كاليفورنيا، طبقاً لما جاء فى أحد التقارير الإخبارية، فإن «أحد قضاة الولاية تمكن من جمع (أموال تعويضات عمالية) بعد أن ادعى أنه يعانى من السكتة الدماغية الناتجة عن إصابته بالإجهاد بسبب عبء القضايا التى طالب فيها العمال بالتعويضات أمام المحاكم». ونقلوا عن خبير منظمة العمل الدولية المتخصص فى مسائل إجهاد العمل قوله «نحن نعتقد أن الإجابة تكمن فى تنظيم العمل وأسلوب الإدارة». واقترح التركيز على تحسين مشاركة العامل وفريق إدارة المنشآت، وكلاهما جزء من نظام ديمنج لإدارة الجودة.

ومن اليسير فهم أسباب تزايد مستويات الإجهاد. إن حياتنا تتغير ويبدو أن مؤسساتنا غير قادرة على مساعدتنا فى ملاحقة هذا التغير.

لقد بدأ الأمريكيون حياتهم مزارعين. وكل امرىء منا كان يعلم علم اليقين أين موضعه أو موضعها فى إطار العائلة والمجتمع، ويعرف على وجه الدقة ما الذى يجب القيام به ومتى. ولقد نشأ الأطفال وهم يعرفون ما هى طبيعة العمل، لقد رأوا آباءهم وغالباً أجدادهم يعملون كل يوم. ولما كبر الأطفال تعرفوا على مهامهم الروتينية، وعلموا أنهم متى أرادوا الحصول على الطعام، فعليهم أن يعملوا. وبالنسبة إلى عائلات المزارع، والمجتمعات التى يعيشون فيها، كان العمل الزراعى يأتى أولاً، وكان أى شىء آخر يأتى فى المراتب التالية. (ولا تزال المدارس الحكومية

---

* كنت أنا المتحدث فى هذا اللقاء (كلير كراوفورد ماسون).

مهيأة بجداولها لأن تفى بمتطلبات الزراعة، فهى تمنح التلاميذ إجازة فى الصيف، وهو موسم الغرس والبذر، حتى يتمكن الطلاب من معاونة عائلاتهم فى الحقول. ولم تكن ثمة حاجة ماسة لمثل هذه الأمور قبل ستين عاماً أو يزيد).

وجاء بعد ذلك المطاحن ومدن المطاحن، وكان من الصعب بعض الشيء تفهمها، ومع ذلك فقد كانت أمراً مباشراً بصورة نسبية. وكان النظام واضحاً بما فيه الكفاية، وكان كل امرىء فى المدينة يعلم أن المواد الخام تدخل فى أحد أطراف المصنع، وأن العمال والآلات تقوم بعمل أشياء تعالج بها هذه المواد، وأن البضائع المصنعة تخرج من الطرف الآخر. ولم يعد الأطفال يشاهدون آباءهم يعملون، ولكنهم أصبحوا على الأقل يرون المطاحن التى يعمل بها الإنسان. وفى الأسرة النمطية كان الزوج يتوجه للعمل بالمطاحن فى حين كانت المرأة تعمل فى البيت. والأمريكيون يتظاهرون بأن هذه مازالت الصورة التقليدية للأسرة، ولكنها ليست كذلك.

أما فى الاقتصاد الحديث، فهناك الكثير من الشركات الضخمة التى لها مصانع ومكاتب وأفرع فى شتى بقاع العالم. إن فهم النظام غالباً ما يكون صعباً لأن الموظف ربما يكون قد نشأ فى الجانب الآخر من الدولة أو فى دولة أخرى. فالشىء الذى يتم تصنيعه ربما لم يكن قد تواجد منذ خمسة أو عشرة أعوام سابقة، وربما اختفى من الوجود فى غضون خمسة أو عشرة أعوام أخرى. فربما لا يقوم أحد المصانع بتصنيع المنتج كله، بل يقتصر دوره على تصنيع جزء منه، ولذلك لا يعلم أحد مدى الإنجاز الذى يحققه عمله. وإذا كانت الشركة ناجحة، فربما اشترتها شركة أخرى أكبر، وربما بيعت، أو انهارت. وإذا كانت الشركة أقل نجاحاً، فربما ضمتها إليها شركة أضخم، أو بيعت، أو انهارت، أو أفلست.

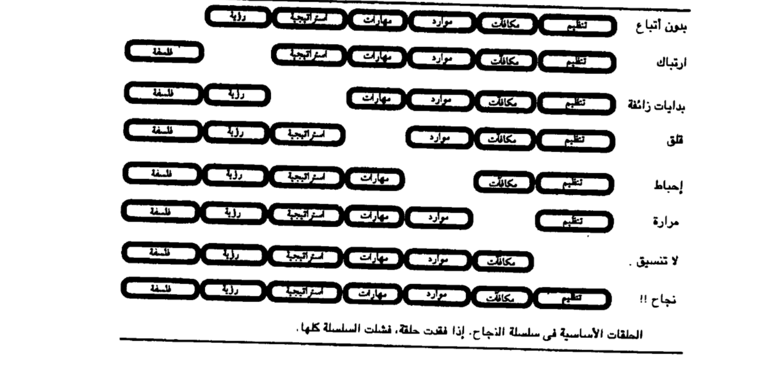
وربما لا يرى الأطفال آباءهم وهم يعملون، بل قد لا يرون آباءهم فى أثناء يوم العمل على الإطلاق. ويعيش أكثر الأطفال الأمريكيين ـ حوالى ٢٥ بالمائة منهم ـ مع أحد والديهم، على خلاف ما كانت عليه الأمور فيما مضى، وهذا الرقم آخذ فى التعاظم. وفى حالة تواجد الأب والأم معاً، غالباً ما يكون لزاماً عليهما العمل خارج المنزل لكى يتمكنا من مواجهة المطالب. وبحلول عام ١٩٩٢، كان حوالى ٥٨ بالمائة من النساء اللائى يبلغن السادسة عشرة أو يزيد فى قوة العمل، فى حين كانت النسبة هى ٣٨ بالمائة عام ١٩٦٣. وتعمل حوالى ٢٢ مليون أم لديها أطفال ـ حوالى ٦٣ بالمائة ـ الآن كل الوقت، وهذه النسبة تشكل تقريباً ثلاثة أضعاف النسبة التى كانت سائدة منذ ثلاثين عاماً.

لقد مضت عهود المجتمع الزراعى ومدن المطاحن. ولن يقوم نظام إدارة الجودة بقوة

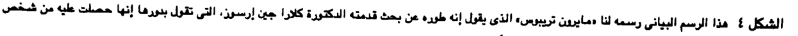
السحر بتبديد النظم الجديدة أو التكنولوجيا الجديدة. وعلى أية حال، فإن إدارة الجودة سوف تجعل من اليسير مواجهة وفهم كل ما يحدث وتقليل الارتباك، والقلق، والإحباط الذى يبدو وكأنه أصبح جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية. وإذا كان هناك نفع آخر، فإن كل فرد داخل نظام الجودة يعرف على وجه الدقة أين هو ومدى درجة التكيف والملاءمة مع الوسط المحيط به، وما هو مطلوب منه عمله. ويقول الأشخاص الذين يعملون فى نظم الجودة إنهم ليسوا فحسب سعداء فى عملهم، وإنما يقولون أيضاً إنهم أكثر سعادة كذلك فى بيوتهم. وقد عجزت نظم أخرى للإدارة عن التعامل مع ضغوط العمل الحديث والحياة المنزلية لأنها غير مكتملة. وربما كانت حائزة على بعض عناصر إدارة الجودة، غير أن بعض العناصر ليست كافية. حيث إنك بحاجة إليها جميعها . ولتوضيح هذه النقطه قام الدكتور مايرون تريبوس فى بحث عن الجودة فى التعليم بعزل عناصر إدارة الجودة وتعريفها كالآتى: الفلسفة، والرؤية، والاستيراتيجية، والمهارات، والموارد، والمكافآت، والتنظيم. لقد قام بدراسة ما يمكن حدوثه فى حالة ما إذا فقد أحد هذه العناصر من النظام، ثم قام برسم هذا الشكل المبسط لشرح الخسارة (الشكل رقم ٤).

وكان الخط الوحيد الذى يمكن أن يكون عليه اعتراض هو الأخير، حيث تتواجد كافة العناصر، ومن هنا فقد تم تصنيفه على أنه «النجاح!». وهذا صحيح فى الأغلب، وتلك هى الطريقة التى يمكن الرهان على نجاحها، لأن المتغيرات كلها فى صالحك إلى حد بعيد. ومع ذلك فإن النجاح ليس حتمياً. وعلينا أن نتدبر نظريات «المعرفة العميقة» و«التنوع»، التى تقول إن هناك تنوعاً فى جميع الأشياء ـ جميع الأشياء. وقال ديمنج «بإمكانك إعداد قائمة للشركات التى تشتهر بالنجاح برغم انتهاكها لجميع القواعد الجيدة للإدارة وتطبيقها لأسوأ أنواع الإدارة التى يمكن لك أن تتخليها، ومع ذلك فهى آخذة فى التقدم. إنها شركات محظوظة فى تقديم منتج يحقق المكاسب تحت أى ظرف». وهناك شركات أخرى تحاول استخدام نظام ديمنج للإدارة، ومع ذلك «فهى لا تحقق النجاح»، على حد قول ديمنج الذى يشرح ذلك قائلاً، « ولكن عليك أن تتدبر كيف سيكون حالها مع وجود إدارة أسوأ». إن الشركة التى تحقق النجاح تحت ظروف الإدارة السيئة تستطيع أن تحقق المزيد من النجاح تحت ظروف الإدارة الحسنة، أما الشركة سيئة الأداء فى ظل إدارة جيدة، فسوف يكون حالها أكثر سوءاً بدون تلك الإدارة. ويذكرنا «ويليام شيركنباك» بتلك الحقيقة بقوله: «كان د. ديمنج يقول 'لا تخلط بين نجاح ونجاح، وعليك أن تسأل نفسك ما هو حجم التحسين الذى يمكن تحقيقه'؟»

وفى بعض الأحيان، تؤدى شركة ما أداء سيئاً عندما تحاول القيام بأداء حسن.



الحلقات الأساسية فى سلسلة النجاح. إذا فقدت حلقة، فشلت السلسلة كلها.



الشكل ٤ هذا الرسم البيانى رسمه لنا «مايرون تريبوس» الذى يقول إنه طوره عن بحث قدمته الدكتورة كلارا جين إرسوز، التى تقول بدورها إنها حصلت عليه من شخص ما، إلا أنها لا تتذكره. ونحن بدورنا نعبر عن امتناننا لهم جميعاً.

وشركة «والاس» التى أعلنت إفلاسها منذ خمسة عشرة شهراً من أعقاب فوزها بجائزة بولدريدج تمثل أحد النماذج، غير أنها ليست الوحيدة.

وهناك شركة أمريكية كبرى لن نذكر اسمها، حيث أن هدفنا هو المساعدة وليس التجريح، أرادت الفوز بجائزه مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة عام ١٩٩٤. لقد أصبحت معايير بولدريدج هى الأساس للمنافسات الداخلية بين الأقسام استعداداً للتقدم للفوز بالجائزة على مستوى الشركة. وسرعان ما أصبح من الواضح أن قيام الفرد بواجبه صوب الفوز بالجائزة هو أحد متطلبات الترقيات والحصول على الزيادات فى الأجر. وشرعت شتى الأقسام فى التعاقد مع المشرفين فى جائزة بولدريدج كمستشارين، فى حين قام آخرون بالتعاقد مع كتاب محترفين من أجل كتابة الطلبات، غير أن ذلك كله لم يكن كافياً. إن معايير بولدريدج كتبت بدقة قانونية تساير متطلبات المسابقة ذات الدرجات المتتالية، غير أن الدقة القانونية لا تنتج لنا وضوحاً لغوياً، ومن هنا كان على الساعين للجائزة أن يستأجروا مترجمين لكى يخبروا الكتاب ما الذى يعنيه كل مجال من المجالات التى يجب التعرض لها. ويقول أحد الأشخاص الذين اشتركوا فى هذا: «لقد أصبحت الجودة مسابقة فى كتابة المقالات، وموضوعاً من موضوعات الفنون الحرة».

وازداد الوضع سوءاً.

ولو كنت بصدد الدخول فى إحدى المنافسات الداخلية، يتعين عليك الحصول على ممتحنين من الداخل، وإذا استخدموا معايير بولدريدج، لكان من الواجب عليهم أن يتلقوا التدريب لفهم تلك المعايير. وفى حالة جائزة مالكولم بولدريدج الوطنية للجودة نجد أن الممتحنين عبارة عن رجال ونساء على دراية بنظم الجودة ولديهم فهم عميق للإحصائيات والقياسات. وحتى مع حصولهم على تلك الخلفية المتقدمة، فإنهم يتدربون لمدة أربعة أيام على كيفية الحكم قبل التوجه لإحدى الشركات المتسابقة. وبالنسبة للشركة التى أرادت الحصول على الجائزة عام ١٩٩٤، كان الممتحنون الداخليون أقل تأهيلاً، وهناك من اعتبر أن الأيام الأربعة مدة التدريب هى فترة طويلة جداً، ولذلك تم تخفيضها إلى يومين ثم إلى يوم واحد بعد ذلك.

وتطالب الفئة الرابعة من معايير بولدريدج بتوافر التدريب والتعليم للموظف، ولذلك فقد طالب أحدى المسئولين التنفيذيين بالشركة بحصول الموظفين على يومين من التدريب لمساعدتهم على الوفاء بالمتطلبات. ولسوء الحظ، كان يوما التدريب كدورة دراسية فى الموقع من نصيب الممتحنين أنفسهم؛ ولم يكن قد تم اختصارهما إلى يوم واحد. وحصل رجال ونساء يعملون بالمصنع على الدورة التى مدتها يومان ثم عادوا ولم يحصلوا بعد على التدريب الكافى ليصبحوا

ممتحنين تابعين لجائزة بولدريدج، وهى مهارة نادرة يتمتع بها القلائل، ومن الأرجح ألا تجعل حياتهم أفضل. وربما كانت المنفعة الوحيدة التى اكتسبوها هى أنهم أطلقوا العنان لمخيلتهم يحاولون حل اللغز المحير، ترى ما الغرض اللعين الذى تفكر فيه هذه الشركة.

وتمضى الأمور على هذا النحو، ولكن لا يوجد داع لمزيد من التفاصيل. وأخيراً تخلت الشركة عن هدفها فى الحصول على جائزة بولدريدج عام ١٩٩٤. وربما أصبح مسئولو الشركة أكثر أو أقل حكمة، ولكن من المؤكد أنهم أصبحوا أكثر فقراً. وليس لدينا أرقام مؤكدة متوافرة، غير أن أغلب الظن هو أن الشركة قد أنفقت على الأقل ١٠٠ مليون دولار، فإذا أضفنا تكاليف التدريب ووقت العاملين، لكانت جملة التكاليف هى ٥٠٠ مليون دولار من أجل اكتساب شىء ليس له قيمة تذكر.

إن الشروع فى محاولة اكتساب جائزة بولدريدج يماثل تماماً شروع الحكومة فى تخفيض الميزانية. وكلاهما هدف خاطىء. يتعين عليك الشروع لإنجاز منتج أفضل أو خدمة أفضل بتكالبف أقل من أجل إرضاء العملاء أو المواطنين من خلال استخدام نظام إدارة جودة. فإذا فعلت ذلك، ربما فازت شركتك بجائزة بولدريدج، وبالتأكيد سيتمخض ذلك عن توفير الشركة أو الحكومة للأموال. إن هذه الأمور ليست من قبيل علوم الميكانيكا الكمية، إننا نتكلم فى مسألة الحصان والعربة وأيهما يسبق الآخر.

وعلى أية حال، فإن التغيير صعب حتى حينما يكون المرء بصدد تحسين الأشياء إلى الأفضل، كما لاحظ صمويل جونسون، وهذا صحيح هذه المرة أيضاً. ومن اليسير رؤية الصعوبة الكامنة فى مجال الرعاية الصحية، التى كانت واحدة من أوسع المجالات وأكثرها تناسقاً على مدار سنوات عديدة من حيث توفير فرص العمل. وهناك حوالى ١٠ ملايين شخص يعملون الآن فى هذا الحقل. فإذا تبنت الرعاية الصحية نظام إدارة الجودة، فمن المؤكد أن يجد الكثير من هؤلاء العاملين فى هذا المجال أنفسهم بدون عمل. وكما يتضح من الموقف الحالى، فإن هناك حوالى ٢٥ بالمائة من عمال المستشفيات يتعاملون مع نماذج التأمين الصحى، والفواتير، وتحصيل الديون. إن نظام إدارة الجودة سوف ينظم الأمور المالية، وبالتالى لن تكون ثمة حاجة إلى معظم الأشخاص العاملين فى المستشفيات، وأجهزة التأمين، وشتى المستويات الحكومية ذات الصلة من المسئولين عن الشئون المالية. إن فقدان هؤلاء لهذه الوظائف من شأنه أن يكون مشكلة مرعبة.

فإذا لم نتبن نظام إدارة جودة، فسوف تكون المشكلة أشد سوءاً.

ولا داعى لأن نشطح بالخيال بعيداً ونتصور أن الولايات المتحدة عرضة لخطر الغرق

الوشيك. فلا يزال الاقتصاد الأمريكي قوياً، ولا تزال غالبية مواطني أمريكا راضية، ولا يزال نظامها السياسي موضع الإعجاب في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك، فكما أنه من الضروري أن نتساءل عن شركة تحقق النجاح تحت ظروف الإدارة السيئة، كيف سيكون مدى النجاح في ظل إدارة الجودة، فمن الضروري بنفس القدر أن نبحث عن حكومة تحقق الإنجازات تحت ظروف الإدارة السيئة: ما هو مقدار التحسن الذي يمكن أن تحققه الدولة التي تعمل وفقاً لإدارة الجودة؟ وما هو مقدار السوء الذي قد تصبح فيه في حالة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية؟ من الواضح أن ثمة مشكلات بوسع إدارة الجودة أن تزيلها.

لقد انخفضت الإنتاجية، وتزايدت معدلات الإجهاد. لقد تضاعف التقدم التكنولوجي، ولكن التحسن في مستوى المعيشة تباطأ. ولا يبدو أن شيئاً يحدث كما يريد الشعب ـ لا المدارس، ولا المحاكم، ولا المستشفيات، ولا الشرطة، ولا الحكومة على أي مستوى. وهناك لجان جماعات وفرق عمل تكافح من أجل العثور على إجابات لجميع هذه المشكلات المتفاوتة لأن الأمريكان لم يتعلموا بعد أن المشكلات ليست متفاوتة. إنها جميعها مشكلة واحدة، نحن لا ندير الأشياء كما يجب. لقد تغيرت السوق العالمية حولنا، إلا أننا لا نريد التغيير. وبدلاً من مواجهة التحديات الجديدة وتغيير أنفسنا بالمتطلبات الجديدة، أخذنا نتحدث عن «العودة إلى الأساسيات».

أما الدكتور جوزيف جوران، خبير الجودة، فليست لديه رغبة في العودة إلى الوراء. لقد قال أمام اجتماع لنائب الرئيس في فيلادلفيا إنه قبل الهجرة، كانت القرية التي ولد فيها في إمبراطورية النمسا والمجر القديمة، وتقع الآن في رومانيا، لم تعان قط من انقطاع التيار الكهربائي ولو لمرة واحدة، حيث إنها لم تدخلها الكهرباء أبداً.

وفي الوقت الذي غيرت فيه التكنولوجيا كيفية أداء الأشياء، لم يغير الأمريكان من أسلوب إدارتهم للأمور. إن نظام إدارة الجودة هو الوجه الآخر للتقدم التكنولوجي، وهو مسألة أساسية لرفاهيتنا المستقبلية تماماً مثل الكمبيوتر. لأن كل شيء عبارة عن نظام، ولا يمكنك تغيير أحد الأجزاء بدون تغيير جميع الأجزاء. وحتى بالنسبة إلى إحدى المهام البسيطة مثل معالجة الكلمات، أنت بحاجة إلى مهارات مختلفة في التعامل مع الكمبيوتر عن مجرد الكتابة علي الآلة الكاتبة، الآلة الكاتبة تتطلب مهارات لم يتمتع بها هنري إلزويرث الذي كان يكتب بالريشة. ولا يستطيع أي امرىء أن يتوقع توقعاً منطقياً أن ثورة الجودة لا تتطلب نظاماً جديداً من نظم الإدارة مثل ما كان للثورة الصناعية (الكمية) مطالبها الجديدة. لم يصمم فريدريك تيلور وهنري فورد وآخرون نظاماً جديداً من نظم الإدارة الكمية لمجرد تصميم ذلك، ولكن لأن هذا كان أساسياً حينما غيرت

التكنولوجيا جزءاً من أجزاء النظام. ومن هنا كان من المحتم أن تتغير سائر الأجزاء كذلك.

لقد غيرت الثورة الصناعية المجتمع، وثمة دلائل تثبت أن المجتمع يتعرض للتغيير مرة ثانية ويرى بول باتالدين أن هناك تغييراً اجتماعياً عظيماً يحدث فى مجال الرعاية الصحية. ولقد راجعت كاميل باجليا الكاتبة والأستاذة الجامعية، «أسطورة قوة الذكر» التى كتبها وارين فاريل وتوصلت إلى هذه النتيجة: «يرى فاريل أن مشكلات الجنس المعاصرة تنبع من الانتقال التاريخى من إحدى الحقب (المرحلة الأولى) حينما كان البقاء القضية الأساسية، إلى (المرحلة الثانية) حينما أصبح المطلوب هو الاتصال والتعاون وليس المنافسة»، وأضافت: «هو يرى أن الذكر القاتل أحد أنواع المرحلة الأولى السائدة، عاجز عن التأقلم مع الحقائق الاقتصادية والأخلاقية للمرحلة الثانية». فلو أنك غيرت قليلاً من الكلمات، فسوف تجد أن نفس العبارة تصدق على المديرين وفقاً لأساليب الكم والجودة.

وربما تصبح التغيرات الاجتماعية أكثر ظهوراً. وقد كتب بيتر دراكر أنه «يحدث من وقت لآخر فى التاريخ الغربى تحولات حادة .. فى غضون عقود قصيرة قليلة، يقوم المجتمع خلالها بإعادة تنظيم نفسه». ويطلق على تلك الفترة كلمة «انقسام» ! ويقول إننا نعيش إحدى هذه الفترات فى الوقت الحاضر، وأن إنساناً يولد بعد حوالى خمسين عاماً يصعب عليه «مجرد تخيل طبيعة العالم الذى عاش فيه وولد فيه آباؤهم». لقد أصبحت المعلومات والمعرفة أكثر أهمية من المصادر التقليدية للثروة ـ المال، والعمل، والعقارات.

وبوسعك أن ترى أثر المعرفة والمعلومات على الدخل. ولقد قارن وزير العمل روبرت رايخ بين مكاسب العمال الأسبوعية الحقيقية فوق سن خمسة وعشرين عاما على مدار الفترة الممتدة من ١٩٨٠ وحتى ١٩٩١. وبالنسبة لخريجى الجامعات، ارتفعت الأجور إلى ٩ بالمائة، وانخفضت ٧ بالمائة لخريجى المدارس العليا، ويأتى فى المرتبة الثالثة أولئك الذين فشلوا فى الحصول على شهادة المدارس العليا حيث انخفضت بنسبة ١٤٪. ويقول «دراكر» إن أهمية المعرفة تتزايد بأسرع من قدرتنا على فهمها لأننا ليس لدينا نظرية للمعرفة. وكتب يقول «نحن بحاجة إلى نظرية اقتصادية تضع المعرفة فى وسط عملية إنتاج الثروة».

وربما لا يكون نظام ديمنج لإدارة الجودة نظرية متكاملة فى الاقتصاد، إلا أنها بتوكيدها على أهمية المعرفة فى مجال الإدارة، عبارة عن منطلق ممتاز للبداية.

وإذا تفحصنا ما حدث فى مجتمعنا واقتصادنا على مدار السنوات العشرين الماضية، اتضح لنا أننا لا نستطيع الاستمرار فى عمل ما كنا نقوم به لو أردنا تحسين مستوى معيشتنا

لقد تلقى الأمريكيون ضربة فى التجارة الدولية، وأصبحنا نخسر الثروة، وبدأنا نستنفد الموارد الطبيعية. ولم نقم بتعليم شبابنا التعليم الكافى، وعندنا مساجين أكثر من أى من الأمم على وجه الأرض، ويعانى الأمريكيون من الجرائم والعنف أكثر من أى شعب آخر. وربما نكون نحن الأمريكيين قد ابتكرنا أرقى نظام رعاية صحية فى العالم، غير أنه مكلف جداً بالنسبة إلى البعض منا . تلك هى أكثر المشكلات وضوحاً فحسب، ولكن هناك مشكلات أخرى كذلك. وفى ظل مثل هذه الظروف، يكون من السهل أن نتشاءم، ولكن من السهل بنفس القدر أن نتفاءل. ويقول كينيث ف. جاكوب من مركز ماريلاند للجودة والإنتاجية: «إننى متفائل جداً بشأن انتشار إدارة الجودة. وأعتقد أنها بمثابة موضوع أو فكرة يرقى إلى مرتبة «المساواة». ومتى حصلت عليها، فليس هناك سبيل للعودة للوراء».

ولقد علم الأمريكيون ما الذى يفعلونه على مدار أربعين عاماً، غير أنه لم يكن من الضرورى لنا أن نتغير حتى زهاء عشرين عاماً مضت. لقد أنفقنا تلك الأعوام العشرين ونحن نحاول التداوى بالترياق والعلاجات الشافية، وقد اقترحت أغلبها بحسن نيه. ولكن حتى الوقت الضائع والتقنيات الفاشلة للإدارة قد تكون ميزة. ونحن نعلم بكل تأكيد ما الذى يفشل من الأمور، وربما أصابنا الإحباط بما فيه الكفاية لمحاولة تجربة الناجح من الأمور. ويعزى ميرون تريبوس تفاؤله إلي ونستون تشرشل، زعيم الحرب العالمية الثانية البريطانى الذى كانت أمه أمريكية الجنسية. وينقل تريبوس عن ونستون تشرشل قوله: «بوسعك دائماً التعويل على الأمريكان فى فعل الصواب ـ وذلك بعد أن يجربوا كل شىء آخر».

ونحن الأمريكيين لدينا الكفاءة والنظام الكفيل بحل مشكلاتنا، وتحسين معيشتنا وعملنا، وكيفية حكم بلادنا. إن نظام ديمنج لإدارة الجودة ليس نظرية أكاديمية لم تثبت جدواها من خلال الاختبارات، فهو يعمل بنجاح فى أرض الواقع، وهناك نماذج له عبر البلاد وفى شتى المجالات.

ولدى الأمريكيين الإجابة. فحينما ننتهى إلى أننا نقوم باستخدامه، نكون قد لحقنا بعصر التحسن الدائم.

* * *

ملحق ٢

• • • • •

بيان شركة فورد

رسالة شركة فورد

إن شركة فورد للسيارات لها موقع قيادى على مستوى العالم فى مجال السيارات وفى المنتجات والخدمات المتعلقة بها، إلى جانب الصناعات الحديثة فى الفضاء والإتصالات والخدمات المالية. إن رسالتنا هى التحسين الدائم لمنتجاتنا وخدماتنا لمواجهة احتياجات عملائنا، مما يتيح لنا الازدهار كصناعة، وتقديم عائد معقول لأصحاب الأسهم الذين يمتلكون مشروعات أعمالنا.

قيم شركة فورد

إن كيفية أداء رسالتنا لها نفس أهمية الرسالة ذاتها. ويعتمد نجاح الشركة على هذه القيم الأساسية:

- **الأفراد** ــــ إن الأفراد العاملين بالشركة هم مصدر قوتها. فهم يقدمون فكرنا المشترك ويحددون سمعتنا وحيويتنا. إن المشاركة والعمل كفريق هما لب قيمنا الإنسانية.

- **المنتجات** ـــ إن منتجاتنا هى النتيجة النهائية لجهودنا، ويجب أن تكون الأفضل فى خدمة العملاء على مستوى العالم. وبقدر رأى الناس فى منتجاتنا يكون رأيهم فينا.

- **الأرباح** ـــ إن الأرباح هى المقياس النهائى لمدى كفاءتنا فى تقديم أفضل المنتجات لإشباع حاجات العملاء. والأرباح ضرورية للبقاء وللنماء.

خطوط شركة فورد الإرشادية

- **الجودة تأتي فى المرتبة الأولى** ـــ للوصول إلى رضاء العملاء يجب أن تكون جودة منتجاتنا وخدماتنا هى أولى أولوياتنا.

- **العملاء هم محور كل شئ نفعله** ـــ يجب أن نؤدى عملنا واضعين العملاء فى الاعتبار، مع تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسينا.

- **التحسين المستمر أساسى لنجاحنا** ـــ يجب أن نستهدف الامتياز فى كل شئ نفعله: فى منتجاتنا، فى أمانها وقيمتها ـ وفى خدماتنا، وعلاقاتنا الإنسانية، وقدرتنا التنافسية، وتحقيق الأرباح.

- **مشاركة العاملين فى طريقة حياتنا** ـــ نحن نعمل كفريق. فيجب أن نتعامل بثقة واحترام.

- **الوكلاء والموردون شركاء لنا** ـــ يجب أن تحتفظ الشركة بعلاقات مفيدة للجميع، لعملائنا، وموردينا، وغيرهم من المشاركين معنا فى أعمالنا.

- **لا يجب التفريط فى الكمال** ـــ يجب أن يكون سلوك شركتنا على مستوى العالم بطريقة تتسم بالإحساس بالمسئولية الاجتماعية وتحظى بالاحترام لكمالها ولمساهماتها الإيجابية للمجتمع. إن أبوابنا مفتوحة للرجال والنساء على السواء، بدون تفرقة أو اعتبار للأصول العرقية أو المعتقدات الشخصية.

ملحق ب

• • • • •

قيم شركة زيتك

إن زيتك شركة تتنافس فى الجودة، وتدفعها قوى السوق، وتقدم جودة وخدمات رفيعة المستوى، وتبنى علاقات متينة مع عملائها، وتقدم الامتياز التقنى فى منتجاتها.

نحن أصحاب أداء عملى وعلى استعداد للابتكار، وتنمية الكمال، والاستقلال، والالتزام، ونؤمن بأهمية التنفيذ.

إننا نؤمن ببساطة التركيب مع حجم هيئة العاملين، وأهمية الناس كأفراد، وإعداد عاملين منتجين من خلال التدريب واستثمار رأس المال.

ونركز على ما نعرفه جيداً ونحقق بذلك ربحاً عادلاً للعمليات الجارية لمواجهة التزاماتنا وتحقيق النمو المستمر.

الخطوط الإرشادية لقيم شركة زيتك

إن شركة زيتك تصنع منتجات لعملاء يتنافسون فى سوق عالمية. وهؤلاء العملاء يطلبون الجودة

والخدمة والقيمة. ولمواجهة هذه المتطلبات، يجب أن نحسن منتجاتنا وخدماتنا بصورة دائمة، ونخفض التكلفة ونبنى من أجل مستقبلنا.

ولتحسين تفهم الاستجابة الفردية لرغبات عملائنا، ستركز هذه النشرة على «أصحاب المصالح» فى شركة زيتك؛ ويتم تعريف أصحاب المصالح علم أنهم أى مجموعة أو فرد يهتمون أو يتأثرون بشكل ملحوظ بما يقوم به أحد العاملين فى زيتك.

إن أصحاب المصالح الأساسيين بالنسبة لنا هم عملاؤنا، وأصحاب الأسهم، والعاملون، والموردون، والمجتمعات.

عملاؤنا

يجب على كل عامل فى زيتك أن يعمل كل شىء ممكن لتأكيد نجاح عملائنا. ونستطيع أن نقدم مساهمة كبرى فى نجاح عملائنا عن طريق تقديم:

- الجودة
- التسليم فى الموعد المحدد
- السعر المنافس
- الإتصالات المتكررة
- التفهم
- تكامل الأخلاق* Integrity
- الاستجابة

وتعتبر زيتك أن هذه العناصر من حقوق عملائنا الأساسية.

وبدون العملاء، لم تكن زيتك لتوجد. فهم يقدمون لنا الأموال اللازمة لإدارة مشروعات أعمالنا. ونحن ملتزمون بتقديم منتجات وخدمات تساهم فى نجاح عملائنا. ويجب أن نركز جهودنا على تأثير بضائعنا وخدماتنا على نجاح العملاء.

---

* تكامل الأخلاق يعنى توافر الأخلاق الحميدة مثل الأمانة والاستقامة والصدق وغيرها. (المترجم)

ولما كانت منتجاتنا تتحول إلى جزء من منتجات عملائنا، فإننا بذلك نصبح جزءاً من عمليات تصميم وتصنيع العميل. ويجب أن يتجلى التزامنا بنجاح العميل فى كل ما نتخذه من عمل أوقرار يمس عملائنا . وهذا التركيز يستلزم من زيتك أن تكون قائدة فى موضوعات الجودة، والسعر، والتكنولوجيا .

وبمواجهة هذا الالتزام مع التحسين المستمر، سنحصل على احترام العميل، وولائه، وثقته، ونحتفظ بها . وبالتالى ستحقق هذه المميزات علاقات التعاون طويلة المدى مع عملائنا .

الكلمات الهامة: الجودة، تكامل الأخلاق، القيمة، الخدمة، والتكنولوجيا، الاستماع، التسليم فى الموعد، التوجه العملى، الاستجابة، المشاركة.

أصحاب الأسهم فى شركتنا

إن المستثمرين فى زيتك قد يتوقعون الاحتفاظ بما يتحقق من أرباح تكفى لاحتلال مركز قوى فى صناعة الإلكترونيات، وتمويل خطط التنمية، وتقديم عائد منافس للاستثمار على المدى الطويل.

وتستطيع زيتك عن طريق العمل بكفاءة وفاعلية أن تحقق أرباحاً تكفى لتمويل النمو وضمان الاستقرار المالى.

وسوف توجه موارد زيتك المالية نحو تقوية موقفنا فى صناعة الإلكترونيات عن طريق البحث العلمى والتنمية. والهندسة الخلاقة، وكفاءة التصنيع، والتسويق، والاستثمار المبتكر للنهوض بالعاملين.

واستخدام الأموال بهذه الطريقة سيقدم للمستثمرين عائداً جيداً على استثماراتهم الناتجة عن إعادة استثمار أرباح زيتك.

الكلمات الهامة: الاستقرار، النمو، الأرباح، عائد الاستثمار.

العـامـلون لدينا

نحن نرغب فى أن يشارك عملاء زيتك بفخار فى نجاح زيتك الناتج عن جهودهم. وسيلقى العاملون فى زيتك كل مساندة من الإدارة لمساعدتهم فى تحقيق جودة العمل، وبيئة

عمل مواتية، وفرص التقدم الشخصى.

إن أساس علاقتنا بالعاملين هو اعتقادنا بأن جميع العاملين يفهمون ويقبلون المسئولية الشخصية عن أعمالهم. إن قدرة عاملينا على أداء عمل جيد يجب ألا تعوقها السياسات ولا الممارسات الإدراية أو سلوك أو أفعال عامل آخر.

وكل عامل فى زيتك له الحق فى توقع مساعدة كل عامل آخر فى زيتك. وإلى جانب ذلك فعلى كل عامل واجب تقديم العون للعاملين الآخرين فى زيتك.

وتسعى زيتك حثيثا لمعاملة جميع العاملين بتفهم وكرامة واحترام. وتؤمن زيتك فى بنية عمل تتميز بالمكافآت والجوائز التنافسية، والتحرر من الخوف والتحرش، وضمان الوظيفة، والتنمية الشخصية والمهنية.

وهذه المميزات ستزيد من ثقة وإمكانيات جميع العاملين مما يعود بالنفع على كل من الشركة والعاملين.

الكلمات الهامة: فرص التنمية الشخصية، المكافآت، بيئة عمل مواتية، الدعم.

مـوردونـا

نحن نؤمن بمعاملة موردينا بتكامل أخلاقى وكرامة واحترام، وأننا بذلك نحصل على استجابتهم بالتوريد فى الموعد المحدد، ومنتجات ذات جودة وفعالية تكلفة.

إننا نؤمن بأن تنمية العلاقات على المدى الطويل مع موردينا الرئيسيين هى من أهم عوامل نجاح شركتنا، وسنعمل على تحسين علاقاتنا معهم بصورة دائمة. وهذه العلاقة مبنية على الأمانة، والمصدر الواحد، والتعاون الهندسى المتبادل لتحسين الجودة، وخفض التكلفة، والتعاقد على مدى طويل، والزيارات المتعددة، والتوقعات الدقيقة لاحتياجات المستقبل.

وتشتمل علاقتنا بموردنا أيضا على اختصار مدة التوريد، وخفض مستويات المخزون لدى زيتك ولدى موردينا، وبرنامج مواصفات وشهادات، وتعبئة قياسية، وتوريدات متكررة، والعمل على تبسيط الإجراءات الورقية فيما بيننا.

وباختصار نحن نسعى دائما للكمال فى علاقتنا بموردينا الرئيسيين من ناحية الالتزام بالجودة الشاملة والتوريد فى الموعد المحدد.

الكلمات الهامة: الالتزام بالجودة الشاملة، التوريد فى الموعد المحدد، العلاقات طويلة المدى، فعالية التكلفة، التعاون الهندسى.

مجتمعنا

ستكون زيتك شركة مسئولة فى المجتمعات التى توجد بها منشآتها. وسيشجع العاملون على تقديم الدعم والمساهمة فى تحسين حياة المجتمع فى مواقع زيتك.

وتقدر زيتك مسئوليتها فى الحفاظ على موارد الهواء والمياه والأرض. وسوف ننشىء ونصون منشآت جذابة وعملية.

وستعمل زيتك من خلال مساهمة العاملين والشركة للقيام بدور قيادى فى النهوض بالمجتمعات والبيئات التى تضم منشآتها وعامليها.

الكلمات الهامة: الاستقرار، البيئة، المساهمة، المواطنة.

الممارسات الأساسية

هناك أربع ممارسات أساسية تستخدم فى زيتك لتوضيح التزامنا تجاه أصحاب المصالح وبممارسة ذلك سنحسن علاقاتنا بصورة مستمرة مع أصحاب المصالح الذين نخدمهم. وهذه الممارسات هى:

- تحسينات العمليات
- التدريب
- مبادىء الإدارة
- إلغاء الفاقد

تحسينات العمليات

كل نشاط فى زيتك عبارة عن عملية يمكن قياسها وتحسينها. وكل عامل مسئول عن العمليات

الفردية، وعن طريق تطبيق «عملية التحكم الإحصائى» «والالتزام بالجودة الشاملة»، سنسهل ونحسن عملياتنا.

وعن طريق المسئولية الشخصية عن العمليات الفردية يجب على كل عامل فى زيتك أن يراجع الجهود ويبتكر فى تجنب الأخطاء والتأخيرات. وستساعد زيتك العاملين بإمكانيات تحسين العمليات عن طريق استخذام وسائل مثل عملية التحكم الإحصائى والالتزام بالجودة الشاملة

وللنجاح فى عالم اليوم الذى يتصف بالتنافس الشديد، يجب علينا جميعا فى زيتك أن نتلمس بشدة الامتياز والابتكار فى كل ما نعمل. وباختصار يجب ألا نتقبل الأخطاء أو التأخيرات، وأن نعمل ما فى وسعنا لمنع أسبابها.

الكلمات الهامة: التحسينات الدائمة فى عملياتنا، النتائج الخاضعة للقياس، التوجه العملى، عملية التحكم الإحصائى، الالتزام بالجودة الشاملة ، الابتكار.

إلغـاء الفـاقـد

الفاقد هو أى شىء لا يضيف قيمة لعمليتنا أو منتجنا. ولتحقيق التميز، من المحتم أن نلغى الفاقد من عملياتنا كلما أمكن ذلك.

إن العناصر التى تضيف قيمة إلى عملية ومنتج زيتك هى التى تحسن الجودة، وتقلل النفقات، وتختصر الدورة الزمنية، وتحسن العائد. ويأخذ الفاقد أشكالاً عدة، وأكثرها شيوعاً هو زيادة المساحات، والعمال، والمعدات، والخامات، ويجب أن نسعى جميعا لتقليل احتياجاتنا فى هذه المجالات مع تحسين الخدمة لعملائنا فى نفس الوقت.

الـتدريب

لتحقيق التحسين الدائم وتقديم قاعدة قوية من الأفراد الأكفاء، تلتزم زيتك بالتدريب الدائم وتنمية جميع العاملين.

والجهد التعاونى لكل من:

(١) العامل الفرد

(٢) مدير العاملين
(٣) إدارة التدريب
(٤) إدارة زيتك

وإن الجهد فى هذه المجالات مطلوب لتحقيق التنمية الكاملة للعاملين وتطبيق التحسين الدائم وهذه العناصر الأربعة تحدد تسلسل المسئولية فى تدريب العاملين. ويتأكد كل عامل بهذا التسلسل أن التدريب معد لمواجهة احتياجاته.

ويجب أن يخطط العامل والمدير كل عام ويعد خطة تنمية للعامل. وهذا العمل سيقدم للعامل فرصة للتحسين المستمر.

ويمكن وضع التدريب الداخلى والخارجى فى الاعتبار عند وضع الخطة. فموارد التدريب الداخلى فى زيتك والتعليم الخارجى (برامج الحصول على مؤهلات، ودراسات عليا، وورش العمل) تقدم أساس تنمية العامل.

الكلمات الهامة: الثقة، المهارة، التنمية الذاتية، التحسين المهنى الدائم.

مبادىء الإدارة

تعتمد فلسفة زيتك فى الإدارة على تكامل الأخلاق ومبادىء ديمنج للإدارة. وتستخدم هذه فى إنشاء بيئة عمل يحس فيها كل عامل بقيمته الشخصية، ويعامل بكرامة واحترام، ويفوض فى سلطات تتفق مع المسئوليات، ويتمتع بحرية إبداء الافكار أو توجيه الأسئلة لأى شخص، ويعمل تحت إشراف القيادة.

وتساند الإدارة وتبذل كل جهد للعمل بتكامل أخلاقى مع العملاء، وأصحاب الأسهم، والعاملين، والموردين، ومجتمعاتنا.

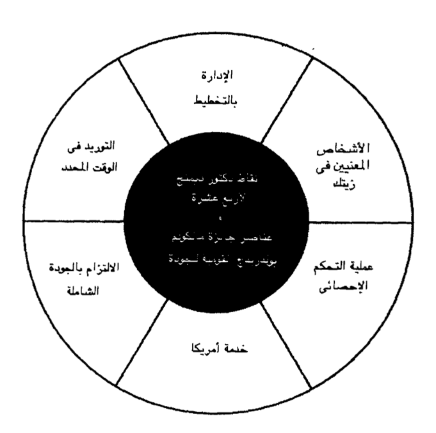
ونحن فى زيتك نحتفظ بهيئة عاملين صغيرة وأسلوب للقيادة والإدارة ينمى الفخر بالانتماء وروح الفريق لدى جميع العاملين. ونعمل جاهدين على أن تكون القرارات صادرة عن المسئولين عن القيام بالعمل.

وأحد المبادىء الحاكمة فى الإدارة هو سياسة الباب المفتوح الذى يتيح للعاملين حرية الوصول إلى أى مستوى من مستويات الإدارة دون خوف من أى إجراء انتقامى.

وينتظر من الإدارة أن تدعم التحسين الدائم من خلال المشاركة، والإتصالات، والتدريب، والاستماع. ويجب على الإدارة أن تتعرف على وتتفهم وتدعم إلغاء الفاقد.

الكلمات الهامة: تكامل الأخلاق ، التدريب، التفويض، هيئة عاملين صغيرة، سياسة الباب المفتوح.

السعى الحثيث حتى نصبح
شركة ذات مستوى عالمى



ملحق جـ

• • • • •

معايير جائزة بولدريدج

الأقسام والأقسام الفرعية

١- القيادة (٩٥ نقطة)

١-١ القيادة التنفيذية العليا

١-٢ الإدارة للجودة

١-٣ المسئولية العامة عن مواطنة الشركة

٢- المعلومات والتحليل (٧٥ نقطة)

٢-١ مجال وإدارة الجودة وبيانات الأداء والمعلومات

٢-٢ المقارنات التنافسية

٢-٣ تحليل واستخدامات البيانات على مستوى الشركة

٣- التخطيط الإستراتيجي للجودة (٦٠ نقطة)

٣-١ عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة وأداء الشركة

٣-٢ خطط الجودة والأداء.

٤- تنمية وإدارة الموارد البشرية (١٥٠ نقطة)

٤-١ تخطيط وإدارة الموارد البشرية

٤-٢ مشاركة العاملين

٤-٣ تعليم وتدريب العاملين

٤-٤ رضاء ورفاهية العاملين

٥- إدارة عملية الجودة (١٤٠ نقطة)

٥- ١ تصميم وتقديم منتجات وخدمات ذات خبرة

٥-٢ إدارة العملية: عمليات تقديم وتوريد المنتجات والخدمات

٥-٣ إدارة العملية: عمليات مشروعات الأعمال والخدمات المساعدة

٥-٤ جودة المورِّد

٥-٥ تقييم الجودة

٦- نتائج الجودة والعمليات (١٨٠ نقطة)

٦-١ نتائج جودة المنتج والخدمة

٦-٢ نتائج عمليات الشركة

٦-٣ نتائج عملية مشروعات الأعمال والخدمات المساعدة

٦-٤ نتائج جودة المورِّد

٧- التركيز علي العميل ورضائه (٣٠٠ نقطة)

٧-١ توقعات العميل: حالياً ومستقبلاً

٧-٢ إدارة علاقات العميل

٧-٣ الالتزام تجاه العملاء

٧-٤ تحديد رضاء العميل

٧-٥ نتائج رضاء العميل

٧-٦ مقارنة رضاء العميل

. . . . .

شكر وتقدير

يمكن أن نزعم بصدق أننا لم نقصد إلى تقديم كتابنا الأول «إما الجودة.. أو لا». فإن هذا الكتاب نتيجة لبرنامج تليفزيوني. ولا يمكننا أن نزعم ذلك بالنسبة لكتابنا عن إدارة الجودة فقد كتبناه عن قصد) ـ أو كما يقولون في لغة القانون عن قضايا الجنايات «مع سبق الإصرار والترصد».

فكلانا من المراسلين، ولسنا من خبراء الجودة، ولذلك فقد كنا نعلم عندما بدأنا أننا، مثل بلانش دبيوا، سنعتمد على عطف الغرباء. وربما لا يكونون غرباء تماما، ولكن العديد من الأفراد الموهوبين وكثيري المشاغل الذي قابلناهم عبر السنين من الذين يفهمون ما لا نفهمه. ولهم الشكر على تفضلهم بالمساعدة. وقد كانوا كذلك متفهمين عند استمتاعهم بالأسئلة التي وجهناها وكانت تثير السخرية.

ففي مكتب الدكتور ديمنج قدمت لنا سكرتيرته لفترة طويلة سيسليا كيليان حقائق وخبرات منذ عام ١٩٨٠، وقبل وفاته قام الدكتور ديمنج بقراءة أجزاء المخطوط التي تتعلق بنظامه للإدارة وأبدى مقترحات للتحسين تستحق التقدير.

وقد كان جون ستيوارت ذا فائدة لاتقدر بشأن برامج الحكومة الفيدرالية، وقدم لنا أمثلة على الإجراءات الحكومية الناجحة وتاريخ نظم العمل.

وقد شرحت لنا لندا دوهرتي من واشنطن العاصمة عدة مرات كيف يعمل نظام ديمنج للإدارة في وزارة البحرية وكيف يمكن أن يطبق في أي منظمة.

وقد قام مايرون تريبوس من فريمونت بولاية كاليفورنيا، بتقديم مساعدات عديدة إلى القائمة. والتي تنتشر في جميع أجزاء الكتاب. ولكن كمثال على كرمه فإنه، عندما سافر إلى لندن

ليكون بجوار ابنته عند ميلاد حفيد جديد، أعطانا رقم تليفونه هناك لاستخدامه عند حاجتنا إليه. وقد فعلنا.

وإلى جانب المساعدة التى قدمها وليام شيركنباك والتى ذكرت فى الكتاب ، فقد كان دائماً كريماً بوقته والشروح التى قدمها.

أما لويز سافورى المؤلف والخبير الذى لم يرد ذكره فى الكتاب، فقد أخذ بيدنا عند بحث معايير جائزة بولدريدج. كما ساعد كيرت و. رايمان فى شرح معايير وتاريخ الجائزة لنا رغم أن ديمنج كان يعارض ذلك.

ورئيسنا السابق ريڤين فرانك قد تقاعد ولم يعد يصدر الأوامر، ولكن نصيحته كانت لا تقدر. ونحن نعتبر ما يقوله أمراً حتى ولو لم يكن كذلك.

وفى كلير كراوفوردر ماسون للإنتاج فى سيلفر سبرنج بولاية مريلاند كانت تفاصيل البحث يعاد تداولها بمعرفة بيث برنشتاين، ومايكل هنرى مورتون، وسكوت ماسترز شتاين. ونفضل ألا نذكر ما حملناهم به لأن وزارة العمل بالولايات المتحدة ليس فيها إدارة للسخرة.

وفى جارنر بولاية نورث كارولينا قامت مارلين هانكين مرة أخرى بمهمة «القارىء الأول» للتأكد من أن ما كتبناه يمكن فهمه. كما انضمت إلى الهيئة كأحد الباحثين. وبناء على اقتراحها، مع تذمر قليل من الطريقة التى كانت تتم بها، انضمت إلى العصر الحديث. وقد قامت دينيس ج. جونز من أبحاث المعلومات فى رالى بولاية نورث كارولينا بأعمال البحث بالكمبيوتر عن قواعد البيانات للحصول على معلومات محددة.

وقد عاش زوج كل منا، باتريشيا ب. دوبنز و روبرت و. ماسون وأبناؤنا البالغون معنا فى هذا العمل. ونحن نقدر طاقتهم للتحمل؛ فلم يكن ذلك سهلاً.

وقد دفعنا هنرى فيريس – محرر كتابينا – برفق لتحويل هذا إلى كتاب بأكثر مما كنا نستهدف، كما لم يذكرنا بالمواعيد النهائية التى تجاوزناها. وقد كان عطوفاً من هذه الناحية.

وأخيرا فنحن مدينون لك. فلو لم تقرأ الكتاب، فإنه كتابته تكون غير ذات معنى. ويمكن أن يزعم أى فيلسوف مستجد أن أى شجرة تقع فى غابة يكون وقوعها صامتاً إذا لم يكن هناك من يسمعها. وهناك حوالى ٤٥٠٠٠ كتاب ينشر فى الولايات المتحدة كل عام . ونحن نخشى أن البعض منها يحيطه الصمت مثل تلك الشجرة التى لم يسمع أحد صوت سقوطها.

نحن أصحاب الآراء والشروح والتفسيرات التى وردت فى الكتاب، وإذا ما اعتراها الخطأ، فالمسئولية تقع علينا.

• • • • •

مـراجـع مـخـتارة

الكتب

Boorstin, Daniel J. *The Discoverers*. New York: Random House, 1983.

Boyer, Ernest L. *High School: A Report on Secondary Education in America*. New York: Harper & Row, 1983.

Deming, W. Edwards. *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993.

———. *Out of the Crisis*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

Drucker, Peter. *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness, 1993.

Frank, Reuven. *Out of Thin Air*. New York: Simon & Schuster, 1991.

Hammer, Michael, and James Champy. *Reengineering the Corporation*. New York: HarperBusiness, 1993.

Hart, Christopher W. L., and Christopher E. Bogan. *The Baldrige: What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company*. New York: McGraw-Hill, 1992.

Kelly, Brian. *Adventures in Porkland: How Washington Wastes*

Your Money and Why They Won't Stop. New York: Villard, 1992.

Kilian, Cecelia S. *The World of W. Edwards Deming*. 2nd ed. Knoxville, Tenn.: SPC Press, 1992.

Kohn, Alfie. *No Contest: The Case Against Competition*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.

McPherson, James M. *Battle Cry of Freedom*. New York: Oxford University Press, 1988.

Morison, Samuel Eliot. *The Oxford History of the American People*. New York: Oxford University Press, 1965.

Pirsig, Robert M. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: Morrow, 1974.

Price, David E. *The Congressional Experience: A View from the Hill*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1992.

Scherkenbach, William W. *Deming's Road to Continual Improvement*. Knoxsville, Tenn.: SPC Press, 1991.

———. *The Deming Route to Quality and Productivity*. Washington, D.C.: CEEPress Books, 1986.

Striner, Herbert E. *Regaining the Lead: Policies for Economic Growth*. New York: Praeger, 1984.

Tannen, Deborah. *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Morrow, 1990.

Walton, Mary. *Deming Management at Work*. New York: Putnam, 1990.

Wriston, Walter B. *The Twilight of Sovereignty*. New York: Scribners, 1992.

المقالات

"A Bullet for Teacher." *The Economist*, July 24, 1993, pp. 26ff.

"America the Cynical." *Time*, July 19, 1993, p. 17.

Altany, David. "Zytec." *Industry Week*, October 19, 1992, pp. 62ff.

———. "Cinderella with a Drawl." *Industry Week*, January 6, 1992, pp. 49ff.

Ashkenas, Ronald, and Robert Schaffer. "The Lemmings Who Love Total Quality." *New York Times*, May 3, 1992, p. F13.

Auerbach, Stuart. "Baldrige Proudly Followed the Cowboy Tradition." *Washington Post*, July 26, 1987, p. A5.

Auletta, Ken. "Opening Up the Times." *New Yorker*, June 28, 1993, pp. 55ff.

"Baldrige Award-Winning Company Files for Chapter 11." *Reuter Business Report*, January 30, 1992.

Barry, Dave. "Holey Cow." *Washington Post Magazine*, August 1, 1993, pg. 40.

"Behind the Deficit." *National Review*, February 15, 1993, p. 17.

Belkin, Lisa. "Sensing a Loss of Control, More Doctors Call It Quits." *New York Times*, March 9, 1993, p. A1.

Benac, Nancy. "Americans Ask: Doctors Make HOW Much?" *Raleigh News & Observer*, April 4, 1993, p. 1F.

Besharov, Douglas J. "Not All Single Mothers Are Created Equal." *The American Enterprise*, September-October 1992, pp. 13–17.

"Betting to Win on the Baldie Winners." *Business Week*, October 18, 1993, p. 8.

Byrne, John A. "Reengineering: Beyond the Buzzword." *Business Week*, May 24, 1993, p. 12.

Case, John. "A Company of Businesspeople." *Inc.*, April, 1993, pp 79ff.

Christensen, Rob. "Taxpayers Burned by the Bakery That Was Never Built." *Raleigh News & Observer*, June 28, 1993, p. 3A.

Clements, Mark. "What's Wrong With Our Schools?" *Parade Magazine*, May 16, 1993, pp. 4–5.

"The Cracks in Quality." *The Economist*, April 18, 1992, p. 67.
"Database." *U.S. News & World Report*, April 26, 1993, p. 14.
Debate. "Does the Baldrige Award Really Work?" *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 126ff.
"Defensive Deliveries." *Time*, February 1, 1993, p. 23.
dePaolo, Ron. "A Nation at Risk—Still." *Across the Board*, March 1993, pp. 16–22.
"Drug Prices Driving American Consumers South of the Border." *Raleigh News & Observer*, July 6, 1993, p. 2A.
"Every School Day . . ." *Time*, January 25, 1993, p. 23.
Fiske, Edward B. "The Report That Shook Up Schools." *Washington Post*, April 25, 1993, p. C7.
Forbes, Christine. "And the Winner Is: Wallace Co. Wins the 1990 Malcolm Baldrige National Quality Award." *Industrial Distribution*, February 1991, pp. 20ff.
Forest, Stephanie Anderson. "True or False: More Money Buys Better Schools." *Business Week*, August 2, 1993, pp. 62ff.
Foust, Dean. "What's Black and White and Blue and Yellow—And Less in the Red?" *Business Week*, July 12, 1993, p. 30.
Freudenheim, Milt. "Drugs Cost Less in Canada Than in U.S., Study Finds." *New York Times*, October 22, 1992, p. C1.
Fuchsberg, Gilbert. "Baldrige Awards May Be Losing Some Luster." *Wall Street Journal*, April 19, 1993.
Galo, Daniel P. "Health Care in EC Countries: A Look at All the Systems." *Europe*, April 1993, pp. 14–17.
Garvin, David A. "How the Baldrige Award Really Works." *Harvard Business Review*, November-December 1991, pp. 80–93.
Glaberson, William. "Newspapers Redefining Themselves." *New York Times*, April 26, 1993, p. C1.
Glassman, James K. "P.S.—The Budget Is a F-aud." *Raleigh News & Observer*, August 3, 1993. p. 7A.

Gorney, Cynthia. "Baldrige Killed in Fall During Rodeo Practice." *Washington Post*, July 26, 1987, p. A1.

Gross, Steve. "Zytec Cancels Offering, Cites Unsettled Market." *Minneapolis Star Tribune*, June 23, 1992, p. 3D.

Haavind, Robert. "Deming Method Made Difference for Zytec." *Electronic Business*, October 15, 1990, p. 44.

Hillkirk, John. "New Award Cites Teams with Dreams." *USA Today*, April 9–11, 1993, p. 1B.

———. "Listening to Workers Pays Off." *USA Today*, April 2, 1993, pg. 1B.

Howard, Dan. "Navy Dept. Works to Do Things Better." Letter to the Editor, *New York Times*, April 18, 1992, p. 18A.

"Hypocrites of Pork." *Newsweek*, April 12, 1993, p. 26.

"It's a Quality Show." *Raleigh News & Observer*, February 12, 1993, p. 2D.

Ivey, Mark, and John Carey. "The Ecstasy and the Agony." *Business Week*, October 21, 1991, p. 40.

Kanigel, Rachele. "For Many Doctors, the Specialty Is Anxiety." *Raleigh News & Observer*, September 6, 1992, pg. 17A.

Kennedy, Paul. "The American Prospect." *New York Review of Books*, March 4, 1993, pp. 42–53.

Kretchmar, Laurie. "Oh, the Pity of a Baldrige Award." *Fortune*, March 9, 1992, p. 153.

Leary, Warren E. "10% of Spending on Health Found Lost Through Fraud." *New York Times*, May 8, 1992, p. A8.

Levinson, Mark, and Rich Thomas. "The Roaring '90s?" *Newsweek*, February 22, 1993, pp. 28–29.

Linden, Fabian. "What MDs and Cable TV Have in Common." *Across the Board*, January-February 1993, p. 14.

Mangelsdorf, Martha E. "Ground-Zero Training." *Inc.*, February, 1993, pp. 82ff.

Marks, Jerome A. "The Productivity Program of the Bureau of Labor Statistics." *Productivity Measurement Review*, 1960.

Mathews, Jay. "Totaled Quality Management." *Washington Post*, June 6, 1993, p. H1.

———. "The Cost of Quality." *Newsweek*, September 7, 1992, pp. 48–49.

Maynard, Robert. "Why the Japanese Way Fizzled in America." *Raleigh News & Observer*, May 24, 1993, p. 9A.

Memmott, Mark. "Clinton Counsels Businesses." *USA Today*, July 27, 1993, p. 1B.

Michaels, James W. "Ph.D.s in Hypocrisy." *Forbes*, March 29, 1993, p. 50.

Mollison, Andrew. "Women's Gains from Pay Law Limited." *Atlanta Journal*, June 6, 1993, p. E1.

Moore, Stephen. "Government: America's #1 Growth Industry." IPI Policy Report 121. *Institute for Policy Innovation*, February 1993.

Navaroli, Randy. "TQL Leads to Success Aboard USS *Enterprise*." *Navy News Service*, Washington, D.C., June 23, 1993, p. 4.

Noble, Barbara Presley. "Interpreting the Family Leave Act." *New York Times*, August 1, 1993, p. F23.

"Obstetricians Battered by Suits." *Natural Health*, March-April 1993, p. 17.

Paglia, Camille. "Challenging the Masculine Mystique." *Washington Post Book World*, July 25, 1993, p. 1.

Peck, Charles. "What Merit in Merit Pay?" *Across the Board*, June 1993, pp. 59–60.

Peirce, Neal R. "Giveaways in the Pursuit of Industry Are Out of Hand." *Raleigh News & Observer*, April 18, 1993, p. 16A.

Peterson, Susan E. "Zytec Calls on Kids, Crayons for

Calendar." *Minneapolis Star Tribune*, November 9, 1992, p. 1D.

——. "Industry Week Praises Zytec Factory." *Minneapolis Star Tribune*, October 17, 1992, p. 3D.

Poe, Randall, and Carol Lee Courtier. "Calling in Sick." Fast Forward, *Across the Board*, July-August 1993, p. 5.

——. "What Training?" Fast Forward, *Across the Board*, March, 1992, p. 5.

"The Presidential Candidates Talk Quality." *Quality Progress*, October 1992, pp. 71–73.

"The Price of Living." *U.S. News & World Report*, June 21, 1993, p. 60.

Reich, Robert B. "Workers of the World, Get Smart." *New York Times*, July 20, 1993, p. A15.

Reimann, Curt W. "Winning Strategies for the Malcolm Baldrige Award." *Journal of Quality Management*, July, 1990, pp. 9–25.

Rifkin, Glenn. "Ardent Preacher of Radical Change." *New York Times*, April 18, 1992, p. 17.

Roach, Stephen S. "The New Majority: White-Collar Jobless." *New York Times*, March 14, 1993, sect. 4.

Rodger, William A. "Curt Reimann: Awarding Industry for Progressive Management." *Washington Technology*, January 14, 1993, p. 49.

Rosenthal, Elisabeth. "Insurers Second-Guess Doctors, Provoking Debate Over Savings." *New York Times*, January 24, 1993, p. 1.

Rothschild, Michael. "The Coming Productivity Surge." *Forbes ASAP*, March 29, 1993, pp. 17–18.

Sacerdote, Mark. "The Board of Education Fails a Math Test." *New York Times*, April 17, 1993, p. 15.

Schmuckler, Eric, ed. "Condolences." The Informer, *Forbes*, September 30, 1991, p. 18.

"Services/Suppliers." *Oil & Gas Journal*, March 1, 1993, p. 81.
Simmons, Tim. "High School Exit Exam to Test State Too." *Raleigh News & Observer*, April 4, 1993, p. 19A.
Sixel, L. M. "Quality-Award Winner Files for Chapter 11." *Houston Chronicle*, January 30, 1992, p. 1, Business.
Swoboda, Frank. "U.N. Report: Stress Is Costing Businesses." *Business Weekly*, May 31, 1993, p. 13.
Taguchi, Genichi, and Don Clausing. "Robust Quality." *Harvard Business Review*, January-February 1990, pp. 65–75.
Taylor, Ronald A. "Health Care in America: The U.S. Searches for a Cure." *Europe*, April 1993, pp. 6–7.
"Thoughts on the Business of Life." *Forbes*, April 26, 1993, p. 416.
"Time's Up." In Brief, *The Economist*, March 13, 1993, p. 70.
Townsend, Patrick L., and Joan E. Gebhardt. "Total Quality Leadership or Partial Quality Management?" *Marine Corps Gazette*, March 1993, pp. 23–27.
"U.S. Living Standard, Productivity Still Highest Among G-7." *Challenges*, July 1993, p. 1.
Vogl, A. J. "Openers." *Across the Board*, March, 1993, p. 1.
"Waving the Quality Flag." *Far Eastern Economic Review*, July 15, 1993, p. 48.
Zurier, Steve. "Wallace Co.'s on the Mend; Financial Recovery of Industrial Distributor." *Industrial Distribution*, January 15, 1992, p. 13.

التليفزيون

"ABC World News Tonight with Peter Jennings." New York: ABC News, March 22, 1993.
"The President's Budget Address to Congress." Washington, D.C.: ABC News, February 17, 1993.

"ABC World News Tonight with Peter Jennings." New York: ABC News, October 14, 1992.

CC-M Productions. "The Deming Library," vols. 1–21. Chicago: Films, Inc., 1987–93.

وثائق عامة

U.S. Congress. House. *Congressional Record*. 93rd Cong., 1st sess., July 17, 1993. H24224–228.

U.S. Congress. House. *Congressional Record*. 96th Cong., 2d sess., October 1, 1982. H8480.

U.S. Congress. House. *Congressional Record*. 100th Cong., 1st sess., August 7, 1987. H7431.

U.S. Congress Senate. Committee on Commerce, Science, and Transportation. *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987: Hearing on H.R. 812*. 100th Cong., 1st. sess., August 4, 1987.

U S. Congress. House. Committee on Science, Space, and Technology. *The National Quality Improvement Award Act of 1987: Hearing on H.R. 812*. 100th Cong., 1st sess., March 4, 1987.

U.S. Congress. House. Committee on Science and Technology. *Strategies for Exploiting American Inventiveness in the World Marketplace: Hearings*. 99th Cong., 2d sess., June 24–26, 1986 *A National Policy of Productivity Improvement*. A Statement by the National Commission on Productivity and Work Life. Washington, D.C., October 1975.

Productivity Growth. A Better Life for America. Report to the President of the United States. White House Conference on Productivity, April, 1984.

Sheridan, J. Phillip. "Case Study: Naval Aviation Supply

Office, Philadelphia." Department of the Navy, TQL Office Fact Sheet, Washington, D.C., Summer 1992, p. 4.

Suarez, J. Gerald. *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran.* Department of the Navy, Total Quality Leadership Office, Washington, D.C., July 1992.

منشورات خاصة

"Guidelines to Zytec Values." Zytec Corporation, Eden Prairie, Minn., November 1991.

"Westinghouse Mission Statement." George Westinghouse Vocational and Technical High School, Brooklyn, N.Y., 1990.

"Contract." George Westinghouse Vocational and Technical High School, Brooklyn, N.Y., 1990.

مطبوعات لم تنشر

Benedict, Alan P. Letter to the author.

Doherty, Linda, J. Daniel Howard, and Denise Wells. "Strategic Planning for Organizational Change." Manuscript written for publication in the *Journal of Quality and Participation.*

Gartman, Jerald B., Col. USMC (ret.). Telephone conversation with the author.

Jacobs, Kenneth F. Conversation with the author.

Mason, Robert W. "Beliefs of a Harvard MBA." Speech, Inspector General's Staff, U.S. State Dept., Washington, D.C., October 1992.

Orsini, Joyce N. Memo to the author.
Reimann, Curt W. Written comments to the author.
Sears, Clifford I. *Theory I: The Five Principles of Human Behavior for Achieving Excellence*. Manuscript written for publication by Corporate International Associates, Ltd., Atlanta, 1993.
Townsend, Patrick L., and Joan E. Gebhardt. "Quality Health Care Is NOT an Oxymoron." Position paper given to the author.
Tribus, Myron. Memos to the author.

الذين تم عقد لقاءات شخصية معهم

Ackoff, Russell L.
Batalden, Paul, M.D.
Benecke, Jeanne
Bliss, Sherwood
Deming, W. Edwards
Doherty, Linda
Downes, William
Gavoor, Mark
Giovaniello, Sal
Howard, Dan
Janssen, Dale
Martin, Vickie
Matthews, Larry
Mize, Wayne A.
Mork, Melody
Moudry, Mary
Ohmae, Kenichi
O'Malley, Pat
Orsini, Joyce
Pasqua, Paul
Peters, Ray
Quinn, Doris
Ranney, Gipsie
Rappaport, Lewis A.
Reich, Robert B.
Reimann, Curt W.
Schargel, Franklin P.
Schmidt, Ronald D.
Steel, John
Stegner, Robin
Stewart, John
Striner, Herbert E.
Sugrim, Yaesang
Tersteeg, Douglas
Tribus, Myron
Turner, Jim
Walgren, Doug
Zayas, George
Zuniga, Charles

• • • • •

Contents

THINKING ABOUT QUALITY

Lloyd Dobyns and Clare Crawford-Mason

هــذا الكتــاب

هذا كتاب عن مشروعات الأعمال، ولكنه ليس عن مشروعات الأعمال فقط. فكثير من المشكلات وربما أغلبها التى يواجهها الاقتصاد اليوم لا يمكن حلها عن طريق مشروعات الأعمال فقط، مهما تكن درجة إنتاجية وحسن أداء كل مشروع من مشروعات الأعمال. فمشروعات الأعمال مثلاً لا يمكنها إنشاء مدارس عليا تنتج خريجين مثقفين، كما لا يمكنها خفض تكاليف الرعاية الصحية التى يمكن أن تقود إلى الإفلاس. إلا أن مشروعات الأعمال، والمدارس، والرعاية الصحية، وحتى الخدمات الحكومية يمكن أن يساعدها نظام إدارة الجودة الذى يدعو إليه الدكتور إدواردز ديمنج، فيلسوف الجودة الذى عرف لأول مرة بمساعدة اليابانيين لتغيير وسائلهم للإدارة الصناعية بعد الحرب العالمية الثانية. ولا يمكن لأحد أن ينكر مقدار العائد من ذلك، ليس فقط لليابانيين ولكن لعملائهم أيضاً.

وتتعلق الجودة بالربح وإشباع الرغبات. وهذا الكتاب **إدارة الجودة** ليس دعوة لعمل الخير، أياً كان معنى الخير، ولكنه دعوة لتحقيق أرباح والاستمرار فى العمل، وخلق وظائف جديدة وأكثر جاذبية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة أفضل، وتعليم مزيد من الأطفال، ومنع ارتكاب مزيد من الجرائم، والعناية بمزيد من المرضى بتكاليف أقل، إلى غير ذلك. ويمكن أن تحقق كل ذلك من خلال نظام ديمنج للإدارة، ولكن ذلك ليس يسيراً. فالنجاح نادراً ما يكون يسيراً.

ونحن على ثقة من أنه ما لم يأخذ المديرون فى جميع أنحاء العالم وعلى كل المستويات بأساليب الجودة فى مشروعات الأعمال والخدمات العامة ـ مثل التعليم والرعاية الصحية بصفة خاصة ـ فإن أبناءنا وأبناء أبنائنا لن يعيشوا بنفس المستوى الجيد الذى يعيشه جيلنا. وكما غيرت قوة البخار من العالم إلى الأبد، فإن الجودة تغير العالم، وكما أسفرت الثورة الصناعية عن أمم أغنى وأمم أفقر، فكذلك ستفعل ثورة الجودة.



الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية
١٠٨١ شارع كورنيش النيل جاردن سيتى ـ القاهرة

